

<https://helda.helsinki.fi>

Toisilta oppimista ja arjen haasteita : Henkilöstön kokemuksia ikä tasa-arvon toteutumisesta Helsingin yliopiston kirjastossa

Järviö, Nina

Helsingin yliopiston kirjasto
2010

Järviö , N 2010 , Toisilta oppimista ja arjen haasteita : Henkilöstön kokemuksia
ikä tasa-arvon toteutumisesta Helsingin yliopiston kirjastossa . Helsingin yliopiston kirjasto .

<http://hdl.handle.net/10138/319565>

publishedVersion

Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.

This is an electronic reprint of the original article.

This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version.



Toisilta oppimista ja arjen haasteita

**Henkilöstön kokemuksia ikätasa-arvon toteutumisesta
Helsingin yliopiston kirjastossa**

Ikätasa-arvoselvitys 2010
Helsingin yliopiston kirjaston ikätasa-arvoprojekti
Nina Järviö

Sisältö

1 JOHDANTO	3
1.1 Selvityksen taustaa.....	3
1.2 Ikätasa-arvo tutkimuksen kohteena.....	4
1.3 Raportin rakenne ja tulokset	5
2 IKÄRAKENNE	7
2.1 Arki kirjastossa eri-ikäisten kesken	7
2.2 Ura ja rekrytointi.....	11
2.3 Ryhmytyminen	13
2.4 Ikäsyntä	15
3 KIRJASTO MUUTOKSESSA	18
3.1 Pehdytys ja organisaatiomuutokset.....	18
3.2 Eläkkeelle siirtymiset.....	22
4 HILJAINEN TIETO JA TIEDON SIIRTYMINEN KIRJASTOSSA	24
5 PALAUTETTA PROJEKTILLE.....	26
6 LOPUKSI.....	26
7 KIRJALLISUUS.....	29
8 LIITTEET	31
Liite 1	31
Liite 2.....	39

1 JOHDANTO

1.1 Selvityksen taustaa

Helsingin yliopisto sitoutuu strategiansa mukaisesti edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjintää.¹ Yliopiston tavoitteena on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysymysten huomioon ottaminen kaikessa toiminnassa. Tätä kutsutaan *valtavirtaistamiseksi*.²

Helsingin yliopiston kirjaston kaikkien työntekijöiden keski-ikä on 48 vuotta, vakituisten henkilöstön 50 vuotta. Yliopiston koko henkilöstön keski-ikä puolestaan on noin 42 vuotta, mikä tarkoittaa, että kirjastossa työskentelee keskimäärin vanhempia henkilöitä kuin yliopiston muissa yksiköissä.³

Syyskuussa 2010 kirjaston vanhimman ja nuorimman työsuhteessa olevan työntekijän ikäero oli 45 vuotta.⁴ Toisin kuin monessa muussa yliopiston työskentely-ympäristössä, kirjastossa työntekijät tekevät paljon yhteistyötä toistensa kanssa. Kirjaston henkilöstön korkeamman keski-ikänsä ja suuren ikäjakauman vuoksi niin sanottu ikäjohtaminen on ajankohtainen kysymys. Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstöjohtamista, jossa otetaan huomioon työpaikan eri-ikäisten ihmisten erilaiset tarpeet.⁵

Helsingin yliopiston tasa-arvotoimikunta myönsi vuoden 2010 maaliskuussa rahoituksen kirjaston ikätasa-arvoprojektille. Projektin tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöstä, organisaatiomuutoksista, työhön perehdytyksestä ja hiljaisen tiedon siirtymisestä. Projekti on osa pitkään jatkunutta työhyvinvoinnin kehittämistä kirjastossa, ja sen toivotaan antavan työkaluja ikäjohtamiseen.

Helsingin yliopiston kirjaston henkilöstöön liittyvää kokonaissuunnittelua on tehty intensiivisesti 2000-luvun alusta lähtien, ja siinä on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin.⁶ Henkilöstön parissa on tehty vuosittainen työhyvinvointiselvitys vuodesta 2007 lähtien. Ikätasa-arvoselvityksen tarve nousi esiin vuoden 2009 työhyvinvointibarometrissa.⁷ Selvityksessä kysyttiin työntekijöiden näkemyksiä sukupuolten välisestä tasa-arvosta, jolloin avovastauksissa tuli esiin myös ikätasa-arvoon liittyviä pohdintoja.

Ikätasa-arvoprojekti käynnistettiin kevään 2010 aikana. Projektia varten nimitettiin ohjausryhmä, johon kutsuttiin jäseniä kolmesta kampuskirjastosta. Lisäksi siihen kuului kirjaston työhyvinvoinnin koordinaattori. Ohjausryhmään kuuluvat:

- Eeva Laurila, ohjausryhmän puheenjohtaja, johtava tietoasiantuntija, keskustakampus
- Riitta From, henkilöstösihteeri, Viikin kampuskirjasto
- Elisa Hyytiäinen, kirjastoamanuussi, Helsingin yliopiston tasa-arvotoimikunnan varajäsen, keskustakampuksen kirjasto

¹ Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma vuosille 2010–2012, sivu 12; ks. myös Helsingin yliopiston strategia 2010–2013.

² Helsingin yliopiston tasa-arvosuunnitelma 2010.

³ Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 2009, 64.

⁴ Tähän ei laskettu siviilipalvelushenkilöitä, joiden joukossa on nuorempia kuin nuorin työsuhteessa oleva työntekijä.

⁵ Halme 2005, 32.

⁶ Karppinen 2010, 153–163; Liukkonen & Myllys 2010, 173–185.

⁷ Helsingin yliopiston kirjaston työhyvinvointibarometri 2009.

- Eva Isaksson, kirjastonhoitaja, Helsingin yliopiston tasa-arvotoimikunnan jäsen, Kumpulan kampuskirjasto
- Johanna Lahikainen, tietoasiantuntija, keskustakampuksen kirjasto
- Kaija Sipilä, johtava tietoasiantuntija, Helsingin yliopiston kirjaston työhyvinvointikoordinaattori, Kumpulan kampuskirjasto

Elokuussa 2010 projektille palkattiin kirjaston ulkopuolinen suunnittelija, HuK Nina Järviö, joka teki käytännön selvitystyön. Ikätasa-arvoprojektista kierrettiin kertomassa kirjaston yksiköiden henkilöstökokouksissa. Käyntejä kertyi yhteensä kymmenen, sillä keskustakampuksen henkilöstö sijoittuu tällä hetkellä useaan pieneen työpisteeseen eri puolille kampusta. Keskitettyjä palveluja lukuun ottamatta kaikissa toimipisteissä käytiin ennen ikätasa-arvokyselyn lähettämistä. Keskitetyissä palveluissa käytiin aikataulusyistä kyselyn ollessa jo vastattavissa. Lisäksi kirjaston koko henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse muistutuksia kyselyyn vastaamisesta, ja projektista tiedotettiin kirjaston henkilöstön viikoittain ilmestyvässä uutiskirjeessä.

Kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella syyskuun 2010 aikana. Kysymysten sisällön tarkistivat Helsingin yliopiston tasa-arvovastaava Terhi Somerkallio sekä Åbo Akademin tutkija Sari Irni.⁸ Erityiskiitokset heille sekä raportin oikolukeneelle kirjastoamanuenssi Lasse Koskelalle (Helsingin yliopiston kirjasto) hyvistä neuvoista ja kommentteista.

Valmis raportti luovutetaan Helsingin yliopiston tasa-arvotoimikunnalle ja Helsingin yliopiston kirjaston ylikirjastonhoitajalle joulukuussa 2010 jatkotoimenpiteitä varten.

1.2 Ikätasa-arvo tutkimuksen kohteena

Ikään ja työhön liittyviä kotimaisia tutkimuksia on tehty 2000-luvulla useita. Aiempia tutkimuksia ovat esimerkiksi Raija Julkusen ja Sari Irnin tutkimukset. Tutkimusten näkökulma ikään vaihtelee, mutta Suomen suurten ikäluokkien⁹ eläkeiän lähestyminen on usein vahvasti esillä.

Tässäkin selvityksessä eläkkeelle siirtymiset ovat mukana yhtenä tärkeänä osa-alueena, vaikka tarkastelun kohteeksi on haluttu nostaa koko henkilöstön kokemukset ikätasa-arvosta.

Vastauksia kyselyyn tuli 139, ja vastausprosentti oli 52 %.¹⁰ Vastausten määrä on hyvä, kun otetaan huomioon, että vuoden 2010 aikana kirjastossa on käynnissä kaksi muutakin työhyvinvointiin liittyvää kyselyä.

Ikätasa-arvokysely on laadullinen selvitys, jossa kysymyksistä pyrittiin tekemään avoimia. Kaikilta vastaajilta pyydettiin pakolliset taustatiedot. Lisäksi kyselyssä oli muutamia muita pakollisia kohtia, ja osa avovastauslaatikoista aukesi vastattavaksi vain, mikäli vastaaja oli valinnut tietyn vaihtoehdon edellä olevasta monivalintakysymyksestä. Tällä pyrittiin välttämään vastaamisväsymystä sekä mahdollisuus kirjoittaa vastauksia väärin ruutuihin.

⁸ Sari Irni on väitellyt Åbo Akademiassa keväällä 2010 tutkimuksellaan *Ageing apparatuses at work: transdisciplinary negotiations of sex, age and materiality*. Sukupuolentutkimuksen alaan kuuluva väitöskirja käsittelee ikääntymistä työelämässä. Hän on toiminut kahdessa eri tutkimusprojektissa: *Age, Work and Gender – Management of Ageing in the Later Working Life* (Jyväskylän yliopisto ja Tilastokeskus) ja *Sexual and Gender Minorities in Working Life* (Helsingin yliopisto).

⁹ Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan yleensä sodan jälkeisiä, vuosien 1945–1950 välillä syntyneitä ikäluokkia.

¹⁰ Joukossa oli lisäksi joitakin keskeneräisiä vastauksia, jotka oli jätettävä analyysin ulkopuolelle.

Kysely oli jaettu rakenteellisesti viiden pääotsakkeen alle: *taustatiedot, ikärakenne, kirjasto muutoksessa, hiljainen tieto ja lopuksi*. Taustatietoja käytettiin muiden kysymysten analysoimisen apuna. Taustakysymykset noudattelivat jokavuotisen työhyvinvointiselvityksen taustakysymyksiä, vaikka esimerkiksi jako ikäryhmiin oli ikätasa-arvokyselyssä hieman tiuhempi kyselyn aiheen vuoksi.

Jokaisesta ikäryhmästä tuli vastauksia. Eniten niitä kuitenkin tuli yli 45-vuotiailta – heitä oli noin 70 % kaikista vastanneista. Kirjaston suurimmat ikäluokat ovatkin 51–55-vuotiaat (20,4 %) ja 61–65-vuotiaat (16,4 %). Vastaajista yli 70 % oli naisia, lähes 20 % miehiä; loput halusivat jättää sukupuolensa määrittelemättä. Kirjaston henkilökunnasta naisia on 67,3 % ja miehiä 32,7 %. Koulutustaustaltaan yli 75 % vastaajista oli joko alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita.

Vastauksia tuli eniten keskustakampuksen kirjastosta (36 %) ja keskitetyistä palveluista (28 %). Muista kampuskirjastoista tuli kustakin suurin piirtein saman verran vastauksia (noin 9 %). Jako vastasi kirjaston henkilöstön kokonaisuutta, sillä keskustakampuksen kirjaston henkilöstö edustaa noin 42 %:a ja keskitetyt palvelut noin 24 %:a koko kirjaston henkilöstöstä. Kumpulan kampuskirjaston prosentuaalinen osuus koko henkilöstöstä on 7,1 %, Meilahden 13,9 % ja Viikin kampuskirjaston 12 %.

Vastanneista noin 10 % ilmoitti olevansa määräaikaaisessa tai/ja osa-aikaaisessa työsuhteessa. Syyskuussa 2010 tilapäisessä työsuhteessa oli 15,4 % henkilökunnasta, joten tämä ryhmä oli hieman aliedustettuna kyselyssä.¹¹

1.3 Raportin rakenne ja tulokset

Raportti on jaettu viiteen osaan. Johdannon jälkeen tulee luku, jossa käsitellään erityisesti ikään ja ikäeroihin liittyviä vastauksia. Vastaajat kokivat kirjaston henkilöstön suuret ikäerot rikkautena, sillä eri sukupolvet voivat oppia jotakin toisiltaan. Tämän vastapainoksi nousivat esiin arjen haasteet, kuten tehtävien jakautuminen, ryhmäytyminen ja erot palkkauksessa. Suoranaista ikäsyrjintää kirjaston henkilöstön parissa oli havaittu jonkin verran. Syrjiviksi käytännöiksi tai asenteiksi koettiin esimerkiksi pojittelu tai työttöly, vanhempien oppimiskyvyn kyseenalaistaminen sekä nuorten työntekijöiden määräaikaisten työsuhteiden suuri määrä.

Tehtävien jakautumisessa kirjaston henkilöstö koki, että nuorille ja vanhemmille keskittyi erilaisia töitä. Vanhemmille ja kokeneemmille työntekijöille annetaan vastausten perusteella enemmän asiantuntijatöitä. Mielenkiintoinen jako näkyi siinä, että yli 45-vuotiaiden vastausten perusteella uudet, mielenkiintoiset tehtävät annetaan nuoremman ikäpolven työntekijöille ja perinteisemmät rutiinityöt vanhemmille. Alle 40-vuotiaat sen sijaan mainitsivat, että nuorille jäävät niin sanotut hanttihommat, sillä vanhemmilla on etuoikeus valita työtehtäviään. Etenkään fyysisesti raskaampien tehtävien ei nähty kuuluvan yli 60-vuotiaiden työnkuvaan.

Kolmannessa luvussa keskitytään kirjastossa tapahtuneiden muutosten tuomiin haasteisiin sekä henkilöstön kokemuksiin perehdytyksestä. Kirjastossa on viime vuosikymmeninä tehty suuria rakenteellisia muutoksia. Kymmenistä pienistä yksiköistä on koottu suurempia kampuskirjastoja ja muodostettu hallinnollisesti yksi erillislaitos. Kirjaston yhteiset niin

¹¹ Helsingin yliopiston kirjaston henkilöstösuunnitelma 2011–2012-luonnos (LIITE).

sanotut back-office-palvelut on keskitetty, ja keskustakampuksen kirjasto on saamassa uuden tilan, kun Kaisa-talo valmistuu vuonna 2012.¹² Lisäksi kirjastoala on käynyt läpi mullistuksia uusien tietoteknisten järjestelmien ja elektronisten aineistojen tultua yhä tärkeämmäksi osaksi työtä.¹³ Kirjastossa pohditaan myös eläkkeelle siirtymisten mukanaan tuomia kysymyksiä. Kirjaston henkilöstöön kuului vuoden 2010 alussa 266 työntekijää, joista 45 täyttää seuraavien viiden vuoden aikana 65 vuotta.

Muutokset kirjastoalalla ja kirjaston sisällä ovat nostaneet perehdytyksen entistä tärkeämmäksi työn sujuminen kannalta. Vastauksissa toivottiinkin tehokkaampaa perehdyttämistä. Osa vastaajista koki jopa perehdyttäneensä itse itsensä, ja etenkin määräraikaisten työntekijöiden perehdytyksessä nähtiin ongelmia.

Raportin neljäs luku keskittyy hiljaisen tiedon siirtymiseen. Hiljainen tieto on työtehtävään tai työpaikkaan liittyvää epävirallista, kokemukseen perustuvaa tietoa. Tähän mennessä se ei ole kuulunut viralliseen perehdytykseen kirjastossa. Kirjaston henkilöstön vastauksissa toivottiin, että hiljaisen tiedon siirtämistä kehitettäisiin ja se liitettäisiin osaksi perehdyttämistä. Menetelmiksi ehdotettiin mentorointia, henkilökiertoa, tiimityöskentelyä sekä *aikaa*. Ilman aikaa työskennellä yhdessä mentorin tai tiimin kanssa koettiin mahdottomaksi siirtää kaikkea tarvittavaa tietoa eteenpäin.

Raportin loppuun on kerätty palautetta ikätasa-arvoprojektista ja sen toteutuksesta. Osa vastaajista koki, ettei tämäntyyppiseen kyselyyn ole tarvetta ja että se jopa synnyttää ongelmia. Tämä johtunee osittain siitä, että tasa-arvo-ongelmien esiin nostaminen saattaa olla niin sanottua tunnelman pilaamista varsinkin niiden mielestä, jotka eivät ole itse kokeneet ongelmia työpaikallaan.¹⁴ Toiset puolestaan pitivät aihetta tärkeänä, sillä se pakotti pohtimaan eri-ikäisyyttä uudesta näkökulmasta. Viimeiseen lukuun on kerätty pohdintoja ikätasa-arvokyselyn tuloksista.

Käsitteet *nuori* ja *vanha* esiintyvät raportissa useaan otteeseen. Iän tarkka määrittely on hankalaa, ellei jopa mahdotonta, sillä ikä on muutakin kuin henkilön biologinen ikä.¹⁵ Iän monimutkaisuuden vuoksi sitä tutkittaessa on pyrittävä välttämään stereotyyppien vahvistamista.¹⁶ Vastauksissa määriteltiin vanhoiksi yleensä noin 55 tai 60 vuotta täyttäneet. Nuorten ikää ei yleensä mainittu. Raportissa pyritään mainitsemaan ikäryhmiä, kun se on mahdollista.

¹² Keskustakampuksen kirjasto toimii toistaiseksi 11 toimipaikassa Helsingin keskustassa. Vuonna 2012 valmistuvaan nk. Kaisa-taloon muuttavat kaikki keskustakampuksen kirjaston nykyiset toimipaikat lukuun ottamatta käyttäytymistieteellistä Minervan kirjastoa.

¹³ Sipilä 2010, 5.

¹⁴ Brunila 2010.

¹⁵ Samantyyllisiä ongelmia on havainnut sukupuolta ja heteronormatiivisuutta pohtinut Kristiina Brunila. Ks. Brunila 2009, 79 – 81.

¹⁶ Irni 2010, 31–39.

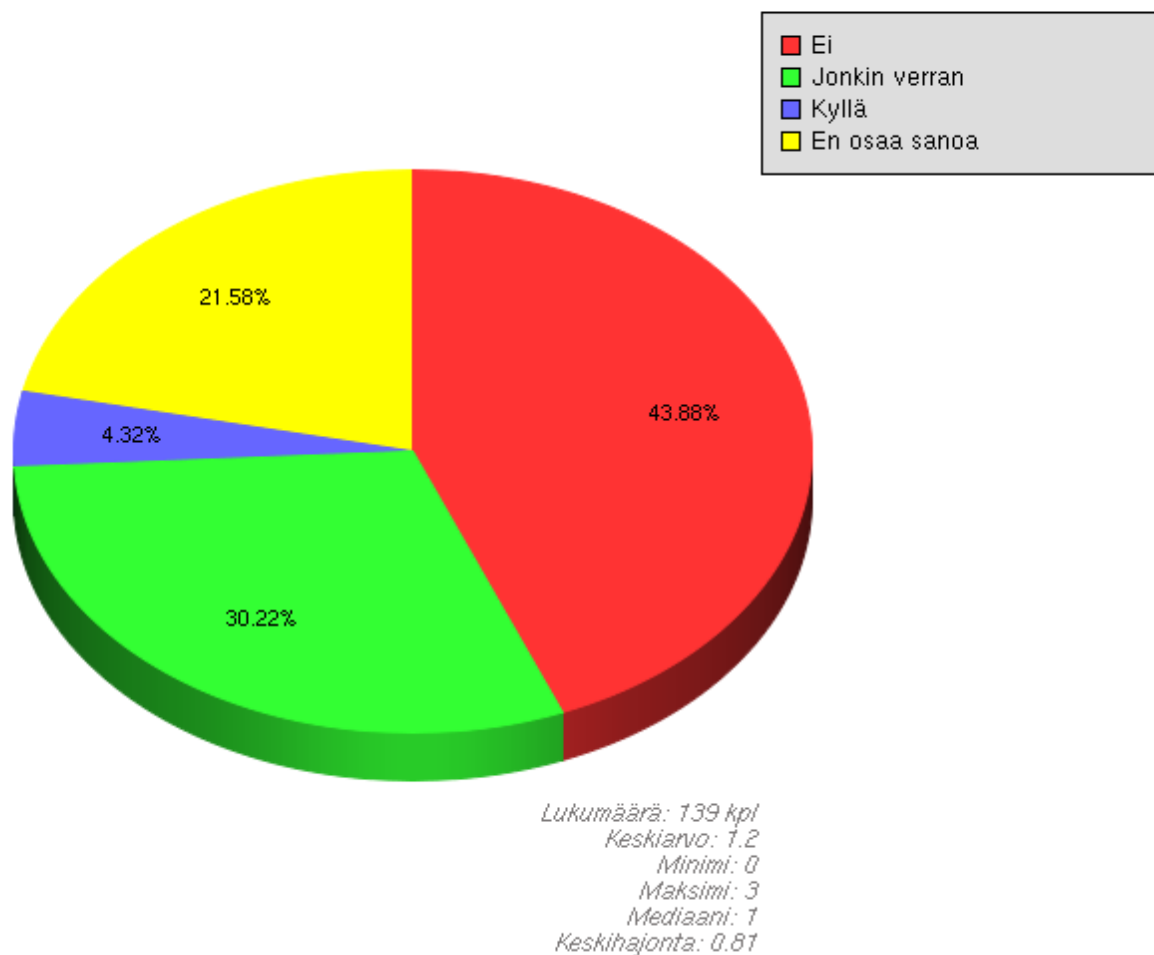
2 IKÄRAKENNE

2.1 Arki kirjastossa eri-ikäisten kesken

Helsingin yliopiston kirjaston henkilöstön keski-ikä on 48 vuotta, joka on 6 vuotta enemmän kuin koko yliopiston henkilöstön keski-ikä. Kirjaston nuorimman ja vanhimman ikäero oli syyskuussa 2010 45 vuotta. Noin kaksi kolmasosaa ikätasa-arvokyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että iällä on ainakin jonkin verran merkitystä heidän työssään. Samaan aikaan kysymyksessä eri-ikäisten eriarvoisesta kohtelusta 35 % vastanneista vastasi kyllä tai jonkin verran (kuvio 1.1).

Kohdellaanko eri-ikäisiä työntekijöitä mielestäsi eriarvoisella tavalla?

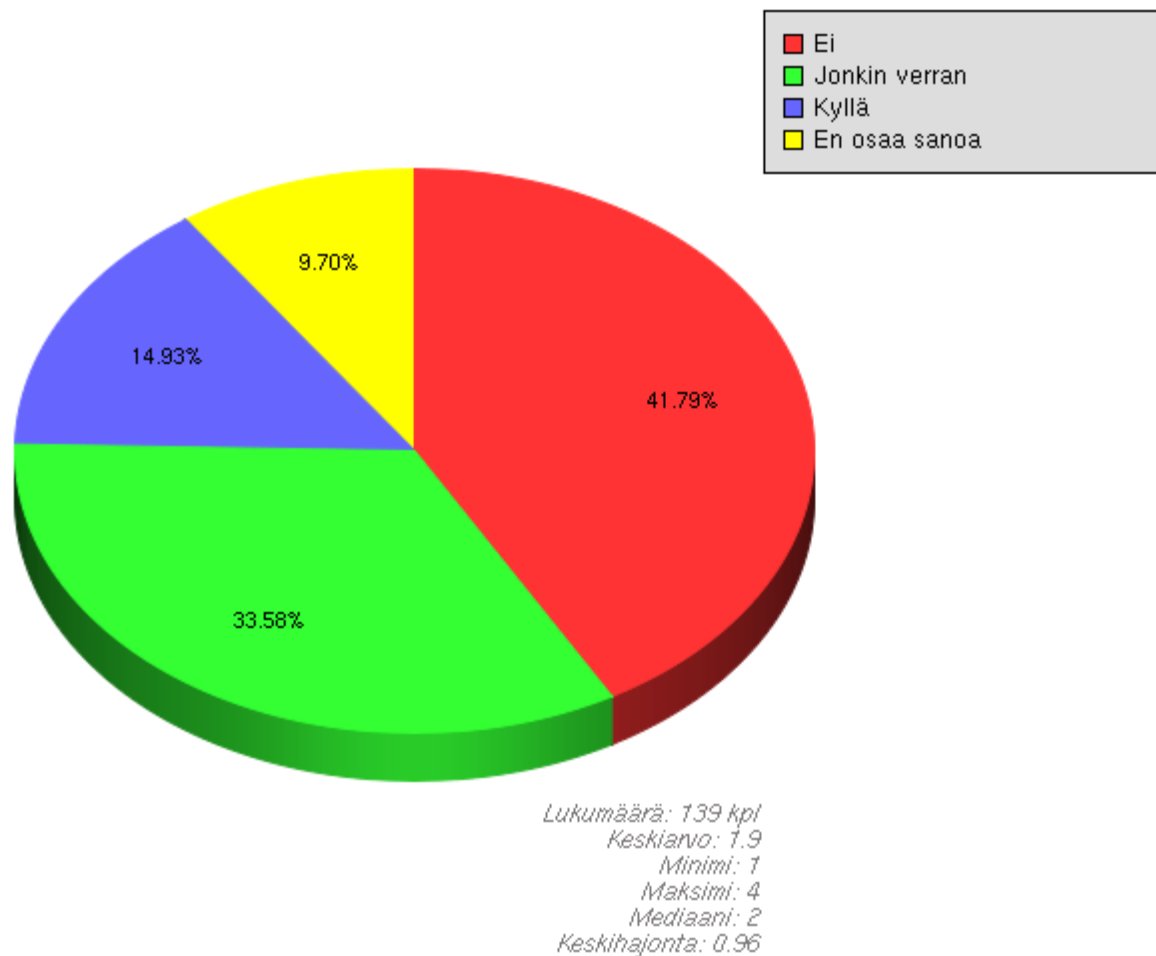
Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 1.1

Oletko huomannut tehtävien jakaantumista iän perusteella työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 1.2

Tehtävien jakautumisesta kysyttäessä hieman yli 40 % oli sitä mieltä, etteivät työt kirjastossa jakaudu iän perusteella. Lähes puolet vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tehtäviä jakautuu vähintäänkin jonkin verran iän mukaan. (Kuvio 1.2.)

Avovastauksissa iän todettiin korreloivan monien sellaisten erojen kanssa, jotka johtivat erilaisiin tehtäviin tai työskentelytapoihin. Samalla silti painotettiin, että yksilöiden ja elämäntilanteiden väliset erot ovat tärkeämpiä kuin ikäerot. Esimerkiksi nousi pienten lasten vanhempien elämäntilanne, joka saattaa vaikuttaa työntekoon. Samankaltainen, mahdollisesti työntekoon vaikuttava tilanne syntyy myös silloin, kun työntekijä hoitaa ikääntyviä vanhempiaan kotona.

Arjen työssä vanhempien ikäpolvien eduksi nostettiin kokemus – kokemuksena pidettiin joko eksplisiittisesti kirjastoalan työkokemusta tai sillä viitattiin yleisesti työ- ja elämäntilanteeseen. Nuorista puhuttaessa korostettiin heidän hyvää peruskoulutustaan sekä kielitaitoaan. Heitä kuvailtiin nopeiksi työntekijöiksi, joilla on usein vanhempia työntekijöitä parempi fyysinen kunto.

Melkein puolet vastaajista oli sitä mieltä, että iällä on merkitystä asiakaspalvelutyössä. Avovastauksissa tämän tarkennettiin koskevan ennemminkin työikää kuin biologista ikää. Iän tuoman kokemuksen, substanssi- ja kokoelmatuntemuksen sekä hiljaisen tiedon karttumisen koettiin olevan avuksi asiakaspalvelutilanteissa. Toisaalta muutamassa vastauksessa pohdittiin iäkkäämpien työntekijöiden työtahdin hidastumisen vaikutuksia asiakaspalveluun. Eri-ikäisten koettiin kuitenkin yleisesti tuovan erilaista luonnetta ja ilmapiiriä asiakaspalveluun:

Asiakaspalvelutyössä sekä nuorilla että vanhemmilla on erilaista annettavaa, ja kaikki se on tarpeen.

Lähes kaikki, vajaat 90 % vastaajista, olivat sitä mieltä, että iällä on väliä tietoteknisissä taidoissa. Useissa avovastauksissa tätä kuitenkin pehmennettiin ja painotettiin sitä, ettei ikä yksin ratkaise. Moni vanhempi vastaaja korosti, että olemassa olevat erot johtuvat saadusta koulutuksesta, ei siitä, kykenevätkö tietyn ikäiset käyttämään kaikkia järjestelmiä. Henkilöstökoulutuksen koettiin olevan vääränlaista vanhemmille ikäpolville. Yli tusinassa avovastauksista oli mainintoja siitä, että uusien ohjelmien ja käyttöjärjestelmien koulutus tulisi kohdentaa taitoryhmittäin tai ikäpolvittain. Vastaajien mukaan suurille ryhmille tarkoitettu luentotyypinen koulutus ei sovi kaikille. Luennossa saatetaan edetä liian nopeasti tai opittu tieto ei jää kerta-äyttämällä mieleen.

Eri ikäiset työntekijät tarvitsevat erilaista tukea ja henkilöstökoulutusta. Nuoret hyötyvät osaamisensa laajentamisesta, vanhemmat siitä, että heitä autetaan pysymään kärryllä.

[25–40-vuotta alalla olleille] tulisi järjestää uusien järjestelmien osalta perusteellisempaa koulutusta, jotta nämä eivät jäisi kehityksestä jälkeen.

Vähemmän aikaa kirjastoalalla olleita työntekijöitä kiiteltiin siitä, että he asennoituvat muutoksiin optimistisesti ja näkevät niissä mahdollisuuksia. Toisaalta osassa vanhempien työntekijöiden vastauksista mietittiin, tekevätkö nuoremmat työntekijät liian nopeita ratkaisuja tai jopa hutiloiden töitään, näkemättä kokonaiskuvaa. Vanhempien pitkä kokemus taas saattoi joidenkin mielestä johtaa työtapojen urautumiseen tai pahimmassa tapauksessa jonkinasteiseen muutosvastaisuuteen. Vähemmän aikaa työskennelleiden koettiin siksikin tuovan uusia positiivisia ajatuksia vastapainoksi kokeneempien työntekijöiden suunnitelmallisuudelle. Näin työpaikalla parhaiten hyödytään eri-ikäisyydestä – kaikki oppivat kaikilta.

Fyysisen kunnon katsottiin tarkoittavan sitä, etteivät vanhemmat työntekijät välttämättä jaksaa raskaimpia tehtäviä, kuten kirjojen siirtelyä.

vanhempi ei ehkä jaksaa kantaa raskaita tavaroita niin nämä työt voidaan antaa nuoremmille

Toisten mielestä tämä on normaalia käytäntöä, vaikka tämä itsestäänselvyys tuntui kuitenkin hieman mietityttävän osaa nuoremmista vastaajista. Seuraava vastaus oli annettu syrjintään liittyvään kysymykseen:

Vahvat ja nuoret ovat joutuneet raskaisiin töihin. Fyysisten voimieni johdosta olen kantanut ja kärrännyt paljon. Toisaalta en ole tätä asiaa kokenut syrjivänä, koska toistaiseksi olen selvinnyt vaivatta raskaista töistä

Joidenkin vastaajien mielestä vanhemmille työntekijöille annetaan vapauksia, joita nuoremmat työntekijät eivät saa, ja he toivoivat, ettei ikääntyville työntekijöille annettaisi työnantajan hiljaista suostumusta luopua itsensä ammatillisesta kehittämisestä. Erojen hälventämiseksi toivottiin myös, ettei nuorille annettaisi vain työnkuvaan kuuluvia töitä, vaan heidät otetaan mukaan päätöksentekoon, jolloin he sitoutuisivat työhönsä paremmin. Toisaalta yli 45-vuotiaiden vastauksissa oli havaittavissa ajatus, että uudet, mielenkiintoiset tehtävät annetaan jo nyt nuoremman ikäpolven työntekijöille. Alle 40-vuotiaat sen sijaan mainitsivat, että nuorille jäävät niin sanotut hanttihommat, sillä vanhemmilla on etuoikeus valita työtehtäviään. Nämä kokemukset viittaavat Leena Kosken ja Silvia Tedren pohtimaan ikäsopimuksen käsitteeseen, jossa eri-ikäisille suodaan erilaiset normatiiviset oikeudet ja velvollisuudet. Ikäsopimukset ovat useammin kulttuurisia kuin esimerkiksi kirjallisiin sopimuksiin merkittyjä.¹⁷

Yli puolet kyselyyn vastanneista toivoi, että mahdolliset ikään liittyvät erot otettaisiin huomioon työpaikalla (kuvio 1.3). 40 % vastanneista oli puolestaan sitä mieltä, ettei eroja ole tai etteivät ne ole ikäsidonnaisia. Ainoastaan vajaat 6 % vastaajista oli sitä mieltä, että olemassa olevia eroja ei tule ottaa huomioon henkilöstön kohtelussa.

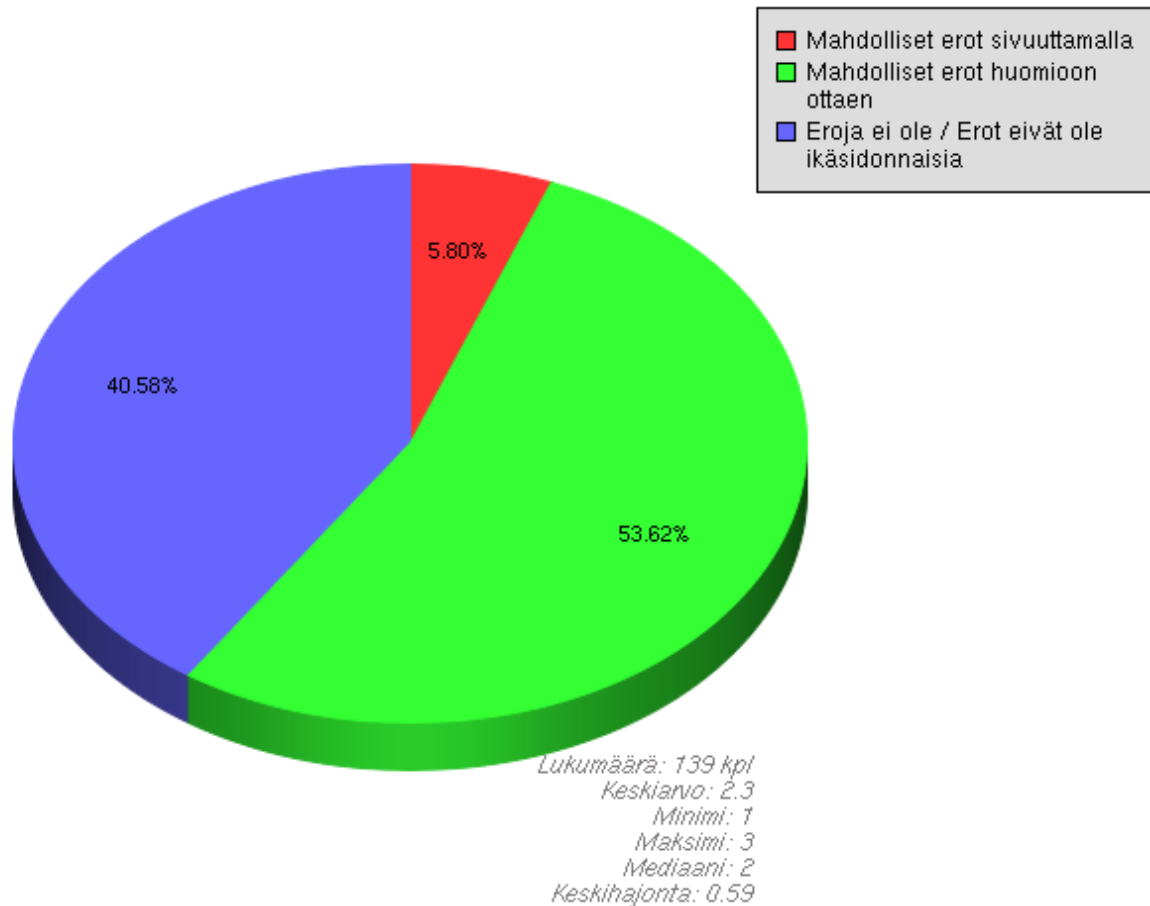
Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että mikäli työntekijöiden välisiä eroja huomataan, toivoo kirjaston henkilöstö, että niihin reagoidaan ja ne sallitaan – olivat ne sitten iästä tai jostakin muusta riippuvaisia. Ajatus on aristoteelisen *samanlaista kohtelua samalla tavalla, erilaista eri lailla, siinä määrin kun se on erilaista* -periaatteen mukainen. Raija Julkusen mukaan tämänlainen ajattelu on suotavaa, vaikka oleellisten erojen määrittely ei ole yksinkertaista. Hän myös toteaa, etteivät kaikki halua kokea olevansa *kiintiömiehiä* tai *-naisia* tai erityisasemassa ikänsä vuoksi.¹⁸ Tällaista vastailmiötä voitaisiin kuitenkin ehkäistä huolehtimalla siitä, että kaikilla on mahdollisuus saada yksilöllistä, avointa ja tasapuolista kohtelua. Tämä luultavasti vähentäisi työntekijöiden kokemuksia eriarvoistavasta kohtelusta.

¹⁷ Koski & Tedre 2009, 240.

¹⁸ Julkunen 2007.

Miten eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi mielestäsi kohdella? [ei otsikkoa]

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 1.3

2.2 Ura ja rekrytointi

Helsingin yliopisto siirtyi yliopistojen uuteen palkkausjärjestelmään vuonna 2006. Järjestelmä on pysynyt samana yliopiston muututtua julkisoikeudelliseksi laitokseksi vuoden 2010 alussa. Vanhassa virkapalkkajärjestelmässä ikälisät kertyivät palvelusvuosien mukaan, kun nyt voimassa olevassa järjestelmässä palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä henkilökohtaisen suoriutumisen lisästä.

Kyselyn vastauksissa nykyistä yliopiston palkkausjärjestelmää pidetään teorian tasolla tasa-arvoisena tai vähintäänkin tasa-arvoisempana kuin aiemmin voimassa ollutta virkapalkkajärjestelmää. Uuden palkkausjärjestelmän soveltamisessa vastaajat näkivät kuitenkin ongelmia. Järjestelmän voimaantulon koettiin toimineen erityisesti nuorten tai vähemmän aikaa alalla olleiden työntekijöiden eduksi. Osa vanhemmista työntekijöistä piti epäoikeudenmukaisena sitä, että nuoremmat saivat yhdessä yössä kirittyä ikälisien tuomat

edut kiinni. Tämä näkemys sai kuitenkin haastajan mielipiteistä, joiden mukaan mitään ei tapahtunut palkkausjärjestelmän vaihtuessa – samat palkat jäivät voimaan uudesta järjestelmästä huolimatta. Tämän takia vanhempien työntekijöiden koettiin saavan parempaa palkkaa kuin nuorempi työntekijä, joka tekee samaa työtä samalla suoriutumistasolla.

Nämä ikälisäthän vaikuttavat edelleen, vaikka olemme olleet jo usean vuoden uudessa palkkausjärjestelmässä. Samantasoisesta työstä maksetaan eritasoista palkkaa riippuen onko uusi vai vanha työntekijä. Vaati ja henki ovat alhaisempia uudella työntekijällä, vaikka hän tekisi yhtä vaativaa työtä kuin vanha työntekijä ja suoriutuisi siitä hyvin

Vastauksissa todettiin myös, että ikä ei niinkään vaikuta henkilökohtaisten lisien kertymiseen palkkauksessa, vaan ratkaisevia tekijöitä ovat työntekijän suhde esimieheen tai hänen sosiaaliset taitonsa.

Hiljaisen puurtajan palkkakehitys voi olla hitaampaa

Vastaajien huolenaiheena oli palkkausjärjestelmän suorituskeskeisyys, jossa ei anneta arvoa työvuosien tuomalle kokemukselle. Moni arveli, että vanhempana henkilökohtaisen suoriutumistason parantaminen saattaa tulla hankalaksi. Pelättiin palkan jopa pienenevän, mikäli työtahti hidastuu. Mahdollista henkilökohtaisen palkanosan laskemista iän vuoksi pidettiin epäoikeudenmukaisena.

Kysyttäessä urakehityksestä kirjastoalalla vastauksissa nousi esiin koulutus sekä työkokemus. Osa oli sitä mieltä, että iän myötä karttunut kokemus on tuonut heille positiivisella tavalla uusia tehtäviä ja avannut ovia. Toisaalta moni vastaaja mainitsi noin 60 ikävuoden jonkinlaiseksi merkkipaaluksi, jonka jälkeen tehtävien vastuullisuus ja määrä alkoivat hiljalleen vähentyä. Useimmiten tätä ei pidetty hyvänä asiana, vaikka osa vastaajista ilmaisi, ettei heidän mielestään työuran viimeisinä vuosina saisi muuttaa henkilön työnkuvaa eikä tehdä jäljelle jäävistä työskentelyvuosista pelkkää uuden oppimista – ainakaan jos henkilö ei itse toivo tätä.

Kirjaston sisällä vastuutehtävät vaikuttavat kyselyn perusteella keskittyvän ensisijaisesti kauemmin kirjastoalalla toimineiden henkilöiden työnkuvaan, jolloin kokemus menee koulutuksen edelle. Syynä tähän voivat olla nuorempien työntekijöiden määräaikaisten työsuhteet, motivaation puute opetella tai opettaa uutta yliopistohallinnosta tai eräänlainen ryhmäytyminen (ks. luku 2.3), joka estää nuorempia pääsemästä käsiksi oleelliseen hiljaiseen tietoon.

Kirjastoalan tietoteknistymisen koettiin siirtävän rekrytoinnin painopistettä nuoriin. Etenkin yli 45-vuotiaiden vastaajien olivat sitä mieltä, että rekrytoinneissa saatetaan pitää koulutusta ja tietojärjestelmien tuntemusta kirjastoalan kokemusta tärkeämpänä. Yhdessä vastauksessa nousi esiin tunne, jonka mukaan uudenlaisia tehtäviä on annettu nuorille silloinkin, kun valmiiksi talossa ollut iältään vanhempi työntekijä on hankkinut lisäkoulutusta aiheesta.

Muutaman vastaajan mielestä rekrytointeja ei tapahdu talossa oikeastaan ollenkaan. Monissa vastauksissa oli toisaalta havaittavissa ajatus, että yleensä rekrytoidaan nuorempaa väkeä. Tämä johtui vastaajien mielestä joko siitä, että kirjastoala muuttuu ja uusiin töihin

vaadittavia taitoja on yleensä nuoremmilla työntekijöillä, tai siitä, että tällainen kuuluu *ajan henkeen*.

Nuoria ja näppäriä tietenkin halutaan

Kuten urakehitykseen liittyvässä kysymyksessä, myös rekrytoinnissa on vastaajien mielestä yläikäraja:

Ikäsyrintä alkaa aika pian 50-vuoden tienoilla. Ainakin uuteen organisaatioon rekrytoituminen tulee mahdottomaksi.

yli 55 v. uusia työntekijöitä ei ole kai rekrytoitu.

Yleensä työmarkkinoilla 50 v. täyttäneillä päteville ja kokeneilla naisilla on vaikea saada uutta työtä.

Syrjivänä rekrytoinneissa pidettiin siis sitä, että 50–60-vuotiaita palkataan harvemmin. Lisäksi nostettiin esiin naisten asema yleisesti työmarkkinoilla. Tämäntyyppinen moniperusteinen syrjintä, jossa ihminen joutuu syrjinnän kohteeksi monella eri perusteella, mainitaan myös Helsingin yliopiston tasa-arvosuunnitelmassa. *Moniperusteisessa syrjinnässä* syrjinnän kielteiset vaikutukset voivat kasautua tai yhdistyä tavalla, joka tuottaa erilaista syrjintää kuin yksittäiset syrjinnän perusteet.¹⁹ Rekrytoinnin yläiän lisäksi vastauksissa hahmottui vakituisten työsuhteiden alaikäraja. Tässä ei ilmoitettu konkreettista ikää, mutta vastaajat mainitsivat nuorempien työntekijöiden määräaikaaisuuksista ja hankaluudesta saada ensimmäinen työpaikka.

Oli mielenkiintoista, että harva mainitsi yllä mainittuja rekrytointikäytäntöjä, kun kyselyssä pyydettiin kertomaan ikäsyrjintäkokemuksista kirjastossa. Tämä vastaa niitä tuloksia, joita Raija Julkunen sai ikään liittyvissä tutkimuksissaan.²⁰ Iän nähdään olevan vain yksi monista tekijöistä, eikä se mene kelpoisuuden ohitse. Vastaajat ajattelevat, että *paras valitaan*, vaikka he samalla havaitsevatkin ongelmia. Syrjinnästä lisää luvussa 2.4.

2.3 Ryhmäytyminen

Ryhmäytymisestä kysyttiin kirjaston ikätasa-arvokyselyssä, sillä haluttiin tietää, tapahtuuko sellaista ja mikäli sitä tapahtuu, liittyykö ilmiö ikään ja kokevatko työntekijät tämän ongelmaksi. Vastausten perusteella ryhmäytymistä on havaittavissa, sillä jopa 70 % oli huomannut sitä työpaikallaan.

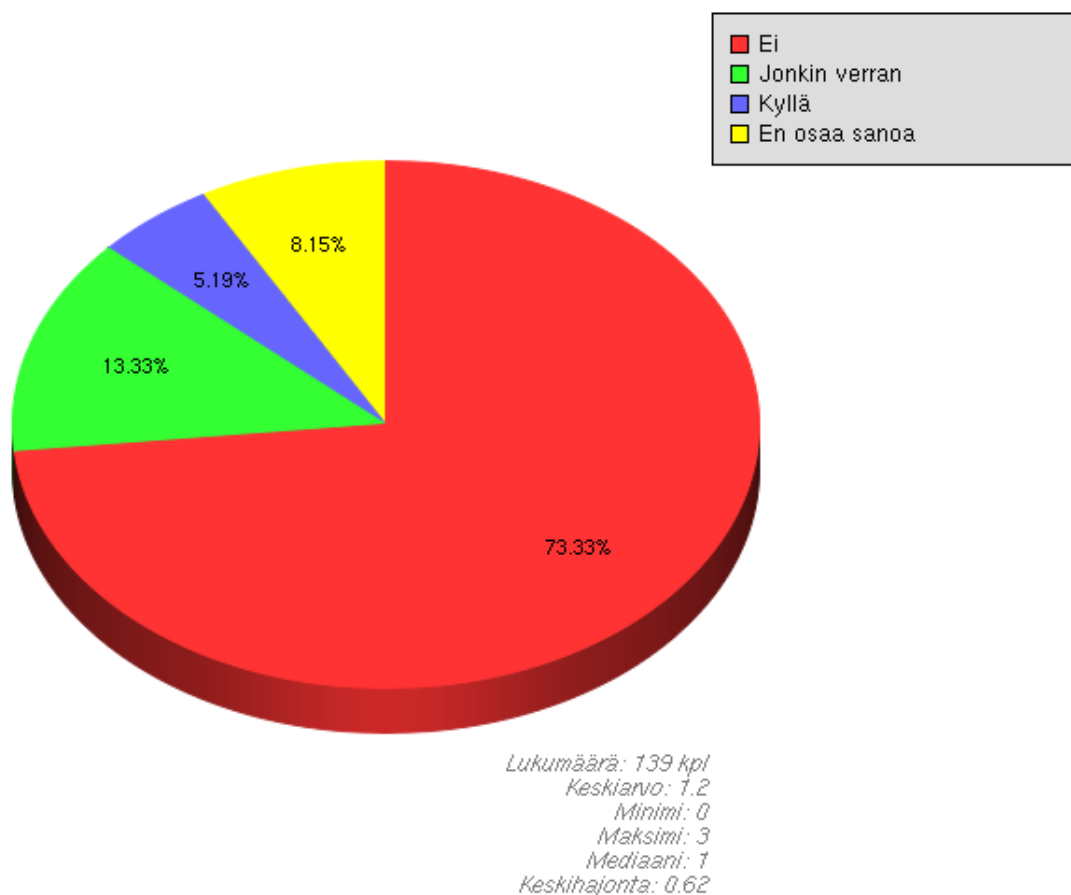
Ongelmaksi ryhmäytymisen määritti 18 % vastaajista, ja heistä 13 % oli sitä mieltä, että ryhmäytyminen oli *jonkin verran* ongelma (kuvio 2.1). Eniten ongelmia oli havaittu keskitetyissä palveluissa sekä keskustakampuksella. Näiltä kahdelta tuli toisaalta myös muita yksikköjä enemmän vastauksia kyselyyn. Esimerkiksi ikä ja sukupuoli eivät näyttäneet vaikuttavan siihen, kuinka vastaajat olivat kokeneet ryhmäytymisen.

¹⁹ Helsingin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2010–2012.

²⁰ Julkunen 2003, 183–191.

Onko ryhmittäytyminen mielestäsi ongelma työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 2.1

Vaikka ryhmät muodostuvat vastaajien mukaan yleensä iän mukaan, ei suurin osa pitänyt tätä ongelmana. Monet mainitsivat, että ryhmät muodostuvat samankaltaisissa elämäntilanteissa olevien kesken, eikä tämä vaikeuta työntekoa, vaan on osa jokaista työpaikkaa.

Ne vastaajat, jotka pitivät ryhmytymistä ongelmana, mainitsivat tapauksia, joissa tieto ei ole kulkenut ryhmien välillä. Ongelmia saattaa ilmetä varsinkin silloin, kun ryhmytyminen perustuu toimenkuviin. Tällöin ryhmät heikentävät osastojen välistä yhteisymmärrystä: tieto ei kulje, eikä toisten töille osata antaa tarpeeksi arvoa, kun niitä ei tunneta. Nuorempien ja vanhempien työntekijöiden arveltiin myös välillä puhuvan eri kieltä, jolloin kommunikaatio koettiin haastavaksi.

Vastauksissa määriteltiin muutamia ryhmiä tarkemmin. Niin sanottujen Nuorkirjastolaisten²¹ kohdalla pohdittiin, kuka ryhmään saa liittyä ja onko ryhmä syrjivä vai

²¹ Kahta Helsingin yliopiston kirjastossa työskentelevää Nuorkirjastolaisten jäsentä pyydettiin kuvailemaan ryhmäänsä ikätasa-arvoprojektin raporttia varten, koska ryhmä mainittiin avovastauksissa. He muotoilivat seuraavan määritelmän: "Nuorkirjastolaisuus on toimintaympäristön muutosnopeutta ymmärtävien

ei. Lisäksi esiin nousivat esimerkiksi siviilipalvelushenkilöt sekä entiset opiskelutoverit, jotka nyt ovat kollegoja.

Siviilipalvelushenkilöiden kohdalla annettiin ymmärtää, että he usein hakeutuvat toistensa seuraan. Vastauksissa kuitenkin toivottiin, ettei siviilipalvelushenkilöitä jätetä liian yksin, esimerkiksi tilanteeseen, jossa he perehdyttävät toinen toisiaan.

Entisten opiskelutovereiden koettiin puolestaan kokevan solidaarisuutta toisiaan kohtaan pitkän ystävyytensä vuoksi. Mikäli ei kuulu tähän joukkoon, ei siihen ole mahdollista päästä. Kahdessa vastauksessa mainittiin erityisesti esimies- tai muuten päätöksentekoaasemassa olevat henkilöt:

Johtotaso ryhmittäytyy, päättäköön itse miten käytökseensä suhtautuvat.

Kaikkea ryhmäytymistä ei vastaajien mukaan tule pitää ongelmallisena, vaan osana ihmisten kanssakäymistä. Ongelmallisen ryhmäytymisen estämiseksi vastaajat toivovat avointa keskustelua esimiesten aloitteesta. Tärkeänä pidettiin, etteivät esimiehet itse ole osa ongelmaa esimerkiksi toimimalla puolueellisesti tai ryhmäytymällä työntekijöitä vastaan. Jotkut vastaajat olivat sitä mieltä, ettei ryhmäytymiselle käytännössä voi mitään, toiset sen sijaan toivoivat erilaisia tiimimuotoisia työskentelytapoja, joissa eri ammattiryhmien tai ikäluokkien työntekijät sekoittuvat. Tähän mennessä tällaisia toimenpiteitä ei kaikissa yksiköissä ole vastaajien mielestä tehty. Eräs vastaaja mainitsi, että ryhmäytyminen on todettu jossakin vaiheessa yksikön ongelmaksi, mutta asialle ei ole tehty mitään.

2.4 Ikäsyryjintä

Ikäsyryjintä mainitaan yhdenvertaisuuslaissa.²² Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus puuttua työpaikalla esiintyvään häirintään tai syryjintään. Syryjintä voi ilmetä monella tavalla. Se voi olla selvästi havaittavaa *välitöntä syryjintää*, jolloin henkilö tai ihmisryhmä asetetaan toisiin nähden huonompaan asemaan jostakin henkilöön liittyvästä syystä, jonka ei pitäisi vaikuttaa kohteluun. Välitöntä syryjintää voi olla myös moniperusteinen syryjintä, jossa henkilöä syryjitään usean piirteensä vuoksi. *Piilosyryjintää* on välitöntä syryjintää hankalampi havaita. Piilosyryjintä ilmenee ennemminkin asenteissa tai tavoissa, jotka on yleisesti hyväksytty normiksi, kuin selkeissä teoissa tai sanoissa.²³

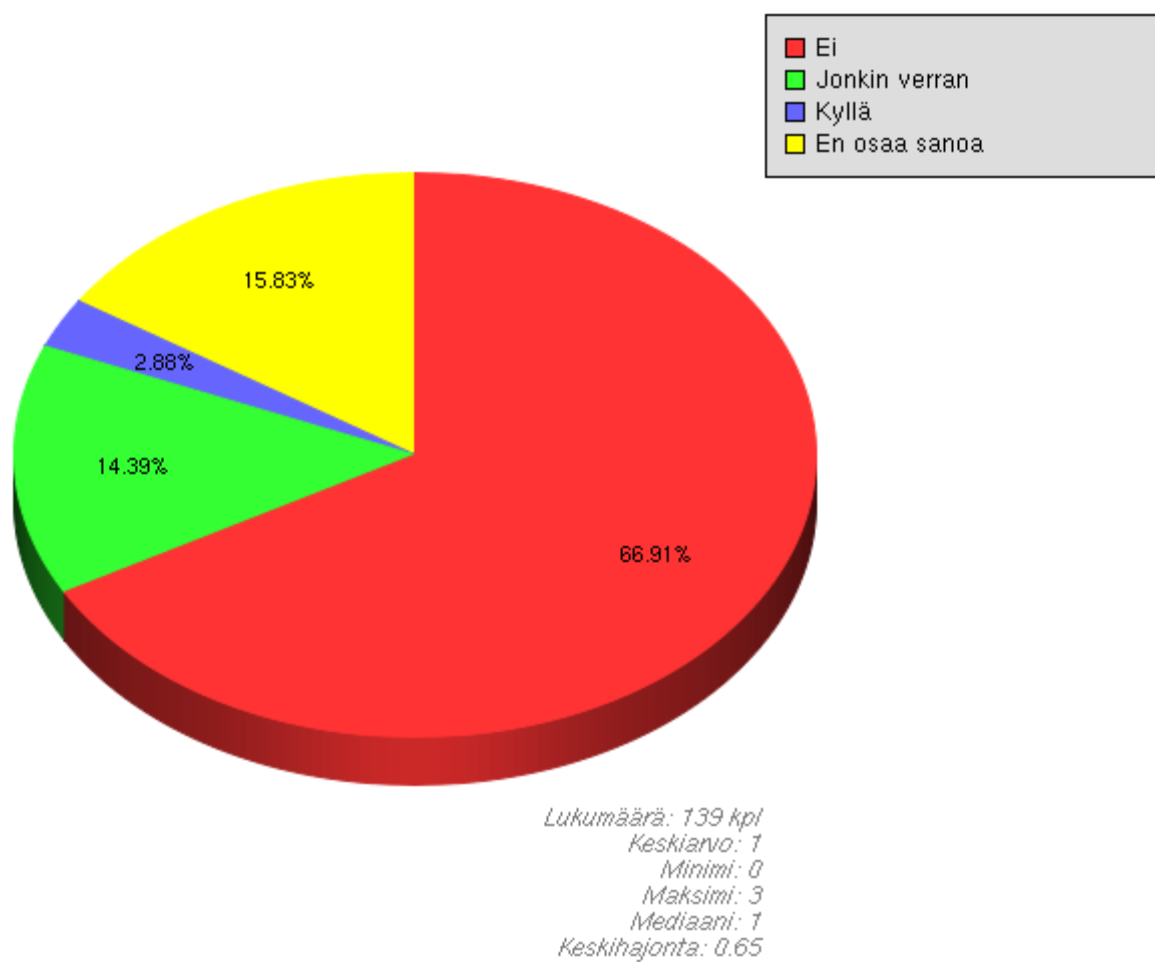
ammattilaisten - näiden biologiseen ikään katsomatta - huoli ammattikuntansa tulevaisuudesta, joka on toistaiseksi kanavoitunut lähinnä keskustelufoorumina toimivaksi Facebook-ryhmäksi".

²² *Ketään ei saa syryjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuoleen perustuvasta syryjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa.* (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21, 6§.)

²³ Helsingin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2010–2012.

Oletko huomannut ikäsyryjintää työpaikallasi?

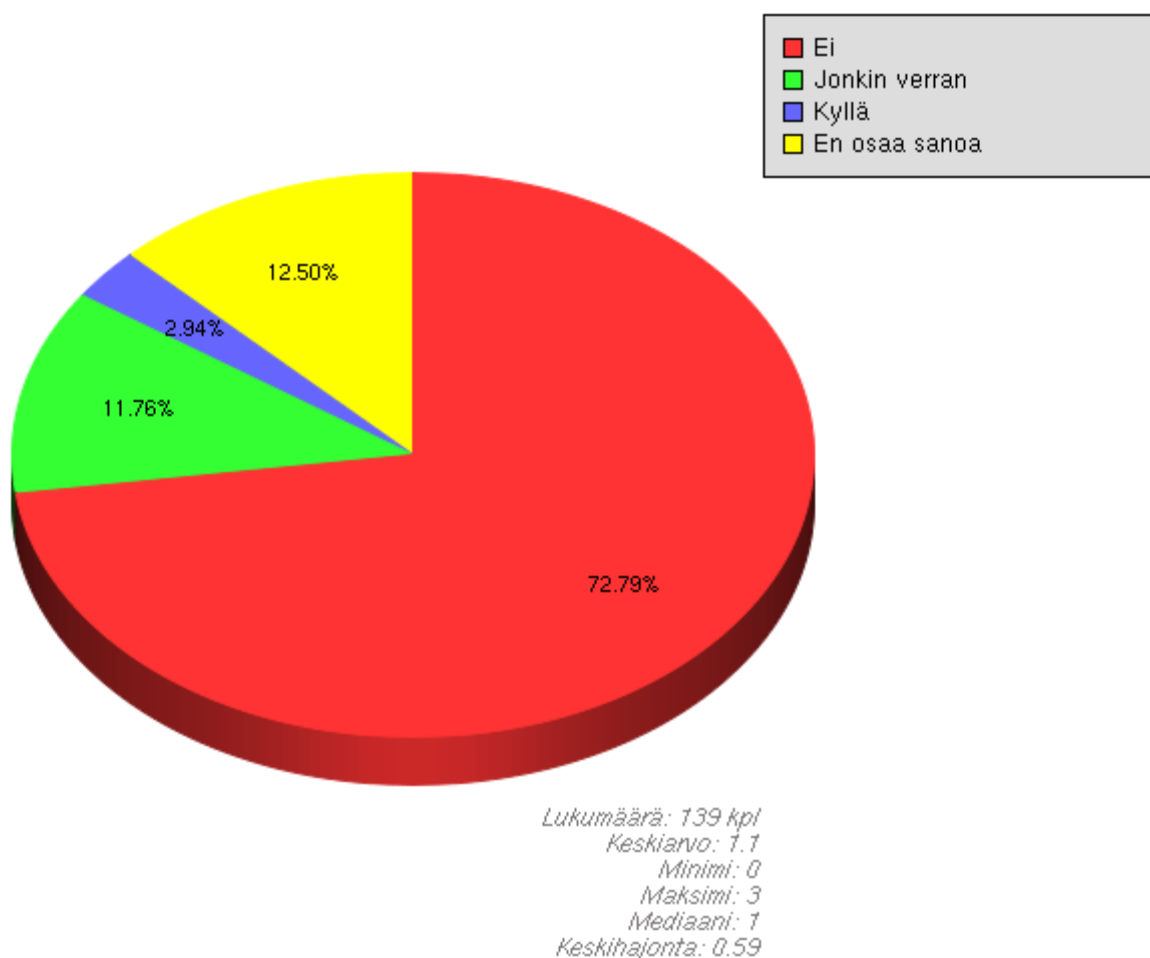
Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 2.2

Oletko itse kokenut ikäsyrrintää?

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 2.3

Ikäsyrrintää on tehdyn kyselyn perusteella huomannut tai kokenut vajaa 5 % vastaajista²⁴ (kuvio 2.2 ja 2.3). Jonkin verran ikäsyrrintää oli huomannut tai kokenut noin 15 % vastanneista. Kyselyn perusteella yli 20 % kirjaston henkilöstöstä on kokenut tai huomannut ikäsyrrintää vähintäänkin jonkin verran.

Ikäsyrrinnän kokemuksia sekä havaintoja siitä oli kaikissa ikäryhmissä sekä nais- että miesvastaajien vastauksissa. Yhdellä kampuksella kukaan ei kokenut itse joutuneensa minkäänlaisen ikäsyrrinnän kohteeksi, mutta samalla kampuksella yksi vastaaja oli huomannut jonkin verran ikäsyrrintää. Muutoin lähes jokaisesta työyksiköstä löytyi syrjintää kokeneita sekä syrjintää huomanneita.

Syrjintä on monissa tapauksissa subjektiivinen kokemus, ja sen ilmenemismuodoista kysyttäessä monet vastaajat ilmaisivat epärointinsa toteamalla, etteivät ole varmoja, onko heidän tapauksessaan kyse nimenomaan syrjinnästä.

²⁴ Summa on saatu yhdistämällä kuvioiden 2.2 ja 2.3 kyllä-vastaajat. Mikäli vastaaja vastasi kyllä molempiin kysymyksiin, näkyy hän ainoastaan kerran summassa.

Kukaanhan ei tiedä, onko esimerkiksi minun kohdallani ollut kyseessä juuri ikäsyrintä!

Syrjinnän voi vaistota tunnelmana. Se voi tietysti olla kuvitteluakin.

Pelkkä syrjinnän kokemuksen tunne on työilmapiiriä heikentävä ilmiö.²⁵ Mikäli työntekijät ovat itse kokeneet tulleen tai kollegan tulleen väärin kohdelluksi ikänsä vuoksi, on työpaikoilla hyvä pohtia, mistä tuntemukset syntyvät ja kuinka niiden kanssa tulisi toimia. Vaikeasti määriteltävä syrjintä saattaa olla nimenomaan piilosyrjintää.

Vastauksissa nuorempiin kohdistunutta ikäsyrintää olivat esimerkiksi pojittelu tai työttömyys, määräaikaisten työsuhteiden, tehtävien jakautuminen niin, että nuoremmat tai vähemmän joutuvat fyysisesti raskaampiin tehtäviin, sekä se, ettei nuoremmille anneta vastuutehtäviä. Lisäksi yksi vastaaja ihmetteli, miksi työntekijöitä on kutsuttu takaisin eläkkeeltä töihin sen sijaan, että olisi koulutettu nuorempia työntekijöitä tehtävään.

Vanhemmat työntekijät mainitsivat esimerkiksi oppimiskyvyn vähättelyn sekä sen, että vain nuoremmille annetaan mahdollisuus kehittää itseään ja osallistua konferensseihin. Työntekijöihin suuntautuvaa syrjintää ovat myös urakehityksessä ja rekrytoinnissa mainitut yläikärajat luvussa 2.2.

Jopa 23 vastaajaa ilmaisi, ettei ikäsyrintään ole tartuttu tai etteivät he ainakaan tiedä, että siihen olisi puututtu. Osittain tämän ajateltiin johtuvan siitä, ettei syrjintä ole tietoista toimintaa, joten siihen on vaikea puuttua.

Se [syrjintä] on subjektiivinen kokemus. Ei siihen puututa.

Käsketty olemaan välittämättä

Toisaalta vastauksissa oli myös positiivisia kokemuksia – syrjintä on esimerkiksi otettu puheeksi työpaikalla tai esimies on kannustanut työntekijää jaksamaan. Lisäksi ikätasa-arvoprojekti ja -selvitys ovat muutaman vastaajan mielestä konkreettisia toimenpiteitä ikäsyrintää vastaan.

3 KIRJASTO MUUTOKSESSA

3.1 Perehdytys ja organisaatiomuutokset

Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa sanotaan, että kussakin yliopiston yksikössä tulee olla perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö sekä perehdyttämissuunnitelma.²⁶ Kirjastolla ei toistaiseksi ole yhteistä perehdytysohjelmaa, vaan jokainen työyksikkö perehdyttää työntekijänsä omien lähtökohtiensa mukaan.

Lähes 12 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, ettei heitä ole perehdytetty tarpeeksi töihinsä. Jonkin verran perehdytystä ilmaisi saaneensa neljäsosa vastanneista. Määräaikaaisessa työsuhteessa olevista lähes 35 % oli sitä mieltä, ettei heitä ole perehdytetty tai heitä on perehdytetty vain jonkin verran (kuvio 3.1).

²⁵ Kokemus on yksi humanistis-yhteiskuntatieteellisen kentän tutkituimpia ja keskustelluimpia käsitteitä ja tutkimuskohteita. Ks. lisää esim. Koivunen & Liljeström 1996, 271–290; Irni 2010, 28; 147–149.

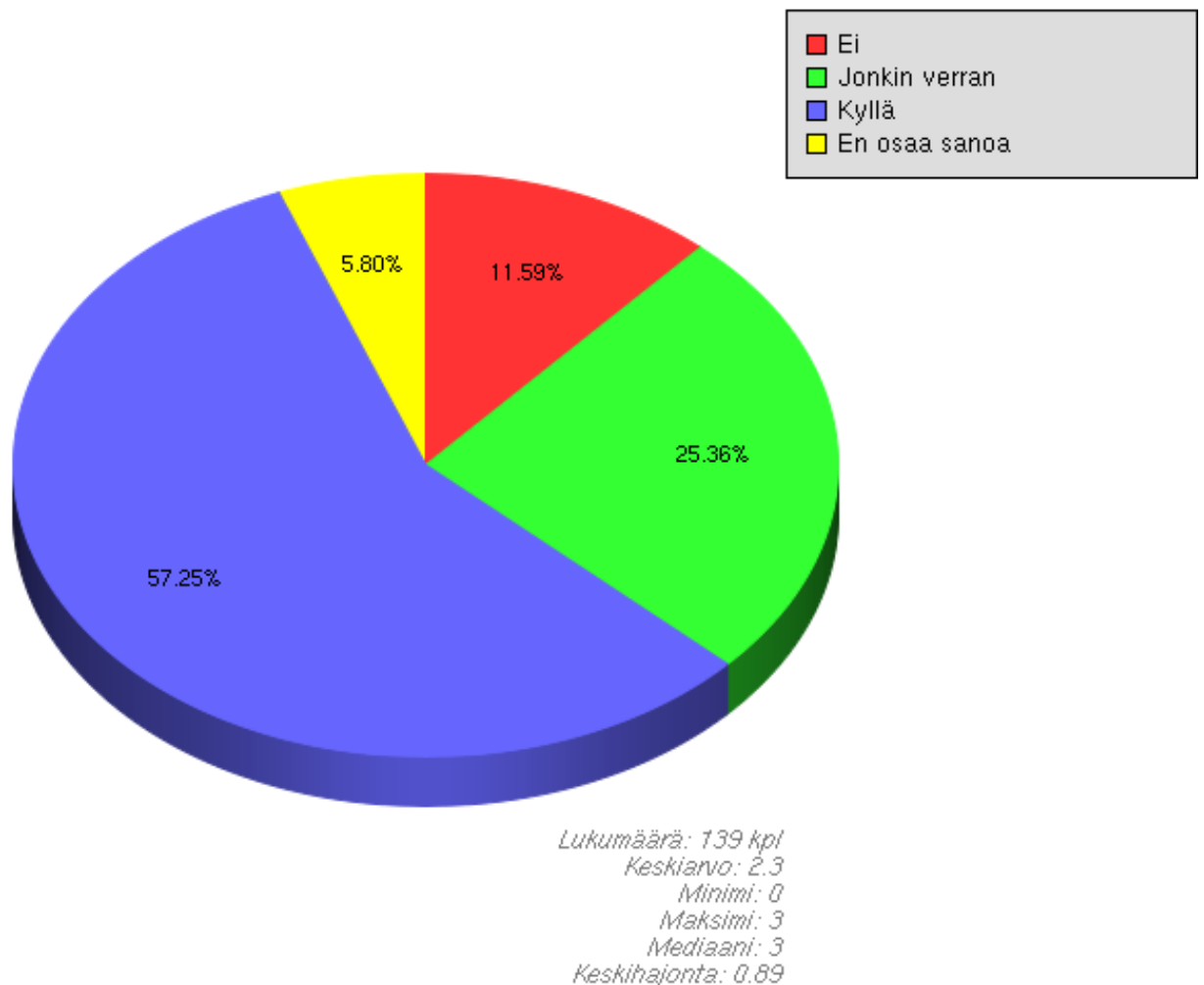
²⁶ Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma vuosille 2010–2012, 14.

Alalla vähemmän aikaa olleista vastaajista vain 30 % oli sitä mieltä, että heitä oli perehdytetty tarpeeksi, kun lähes 40 % oli sitä mieltä, ettei heitä ollut perehdytetty tai heitä oli perehdytetty jonkin verran (kuvio 3.2). Positiivisimpia kokemuksia perehdytyksestä löytyi Viikistä ja Meilahden kampukselta, keskitetyissä palveluissa oli puolestaan selvästi eniten kokemuksia siitä, ettei perehdytys ole ollut riittävää.

Ongelmaksi nousi avovastauksissa nimenomaan määräaikaisten työntekijöiden perehdytyksen vähäisyys, sillä nopea vaihtuvuus estää tehtävien syvällisen sisäistämisen. Muutama vastaaja ilmaisi perehdyttäneensä itse itsensä sekä sen, ettei perehdytykseen ole tarpeeksi resursseja. Esimerkiksi organisaatiomuutosten keskellä perehdytyksen koettiin jääneen muiden asioiden jalkoihin.

Onko sinua perehdytetty tarpeeksi työhösi?

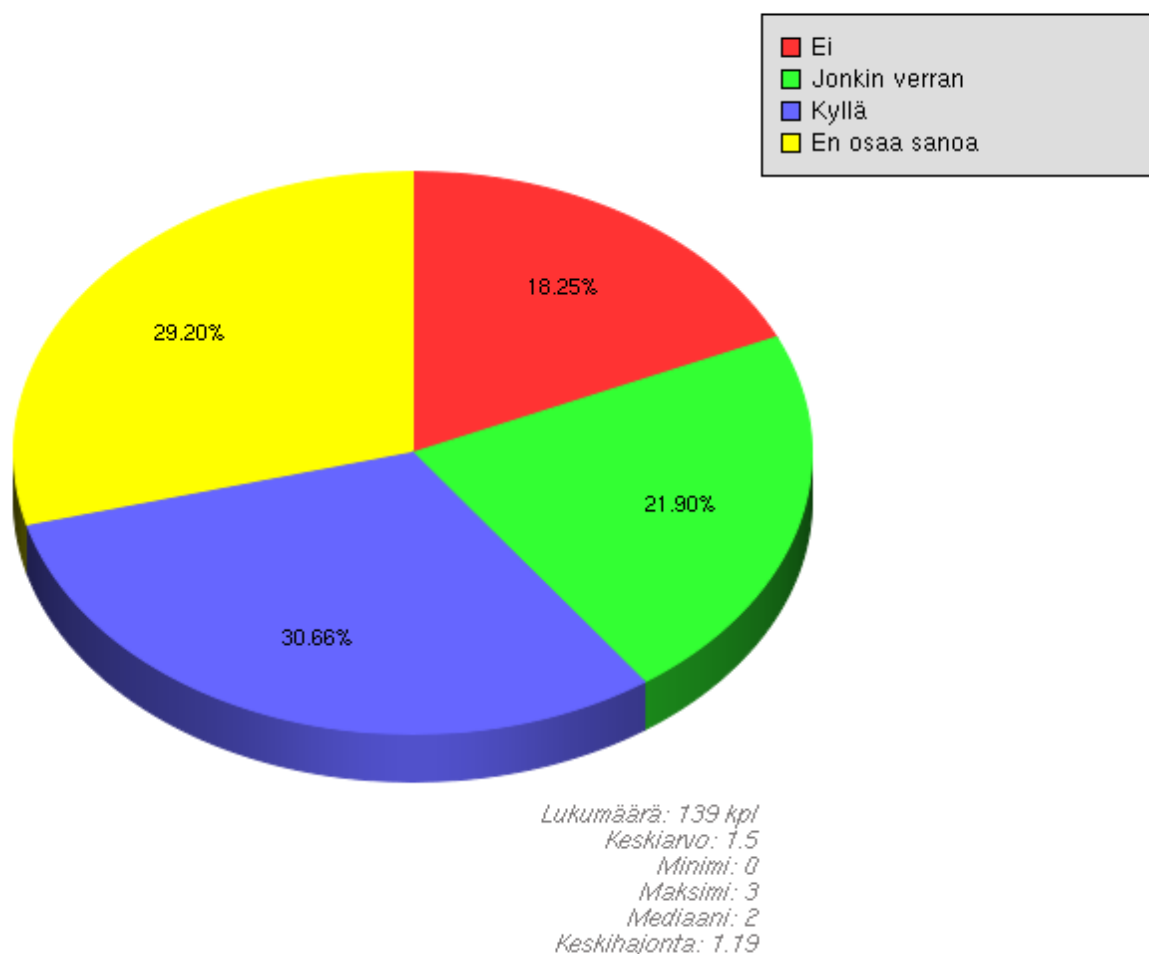
Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 3.1

Onko alalla vähemmän aikaa olleita perehdytetty mielestäsi tarpeeksi?

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 3.2

Kirjaston organisaatiomuutoksista kysyttäessä 83 % oli sitä mieltä, että tiedotus on ollut hyvin tai jokseenkin hyvin hoidettu. Ainoastaan 7 % sanoi, ettei tietoa ollut tullut tarpeeksi. Avovastauksissa tiedotus ei noussut keskustelunaiheeksi, joten voitaneen todeta muutostiedotuksen tässä tapauksessa onnistuneen.

Vaikka henkilöstö on ollut tietoinen organisaatiomuutoksista, vaihtelivat mielipiteet niiden tarpeellisuudesta tai onnistumisesta. Kolmetoista prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, etteivät eri-ikäiset työntekijät ole olleet samanarvoisessa asemassa muutosten keskellä. Määrällisesti eniten tyytymättömyyttä oli keskustan ja Meilahden kampukselta tulleissa vastauksissa. Myös muista yksiköistä tuli negatiivista palautetta, joten kokemus ei ole kampuskohtainen. Myöskään vastaajien ikä ei ollut määrittävä tekijä tyytyväisyyttä mitatessa. Huomionarvoista on, että taustakysymyksissä sekä työyksikkönsä että sukupuolensa määrittämättä jättäneet olivat kokeneet eri-ikäisten saaneen erilaista kohtelua organisaatiomuutosten keskellä useammin kuin sukupuolensa tai kampuksensa ilmoittaneet henkilöt. Nämä vastaajat saattoivat tietoisesti jättää pois taustatietojaan turvatakseen

anonymiteettinsä, vaikka kyselylomakkeessa taattiin, ettei yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa kyselyn tuloksista.

Vanhempien työntekijöiden asema mietitytti yli tusinaa vastaajaa. Iän huomioon ottamatta jättäminen organisaatiomuutoksissa tarkoitti esimerkiksi sitä, että ihmisiä oli siirretty uusiin tehtäviin korkeasta iästä huolimatta. Erityisesti koettiin, että keskitettyihin palveluihin on valittu työntekijöitä iän perusteella.

nuorien osaajien osuus ei ole riittävä keskitetyissä

Ihmisten, jotka ovat jäämässä eläkkeelle seuraavan puolen vuoden sisällä, on täytynyt siirtyä aivan uusiin tehtäviin.

Keskitettyyn luettelointiin ja hankintaan kerätty hankalat työhaluttomat ja -kyvyttömät henkilöt, joiden eläkkeelle siirtymistä odotetaan hartaasti

Organisaatiomuutokset aiheuttivat hankaluuksia myös nuoremmille työntekijöille.

Jos epävarmoja työsuhteita voi pitää syrjinnän muotona, nuoret ovat jääneet huomattavalla tavalla sivuun

Vain vanhempien työpaikat turvataan.

Määräaikaisten työntekijöiden keski-ikä on vakituista henkilökuntaa alempi. Kahdessa vastauksessa määräaikaisten sanottiin tulleen irtisanotuiksi muutosten vuoksi. Tällä luultavasti tarkoitetaan sitä, ettei heidän työsuhteitaan jatkettu määräaikaaisuusien päätyttyä, sillä suoranaisia irtisanomisia ei ole tehty. Määräaikaaisuudet saattoivat olla syynä myös siihen kahden vastaajan kokemukseen, etteivät nuoremmat työntekijät ole päässeet tarpeeksi mukaan suunnitteluryhmiin – määräaikaaisuuden saatetaan nähdä estävän pitkäjänteisen suunnittelutyön.

Muut kokemukset organisaatiomuutoksista vaihtelivat. Moni piti muutoksia turhina tai oli sitä mieltä, että liian monta lähekkäistä muutosta saattaa haitata ikääntyviä, jotka ovat tottuneet työskentelemään tietyllä tavalla.

Pitkän uran tehneillä omassa talossa työskennelleillä on todella vaikeaa orientoitua uuteen organisaatioon.

Jatkuvan muutoksen seuraaminen on iän myötä vaikeampaa.

Samalla pelättiin, että nuoremmille tai vähemmän aikaa talossa olleille jää hajanainen kuva kirjaston kokonaisuudesta. Vastaajat, jotka pitivät muutosta osana työelämää, olivat kokeneet muutokset positiivisemmin.

Parempaan päin ollaan menty ainakin tähän asti. Kaikki muutokset ovat olleet tervetulleita.

Muutos on mahdollisuus. Kannatan kehitystä.

Sen sijaan ne, jotka eivät puhuneet yleisesti muutoksista positiiviseen sävyyn, eivät nähneet kirjaston organisaatiomuutoksissa paljon hyvää. Muutos nähtiin ylhäältäpäin johdetuksi prosessiksi, johon työntekijällä ei ollut sanaansa sanottavana. Muutoksen koettiin

myös olevan vielä kesken, pelkkää byrokratiaa tai merkintöjä paperilla, ja haluttiin vielä odottaa mitä tuleman pitää. Erityisesti Kaisa-talon valmistumista odotti moni.

Ensimmäinen [organisaatiomuutos] omalla kohdallani. Olen hämmästynyt sekä omasta että muiden muutosvastaaisuudesta käytännössä.

Katastrofeja kaikille aika ikätasapuolisesti.

3.2 Eläkkeelle siirtymiset

Yli viisitoista prosenttia Helsingin yliopiston kirjaston vakituisesta henkilöstöstä täyttää 65 vuoteen 2016 mennessä. Eläkkeelle siirtymisiä on tapahtunut vuoden 2010 aikana jo jonkin verran ennen ikätasa-arvokyselyä. Eläkkeelle siirtymiset ovat iästä johtuvia luonnollisia muutoksia työyksiköissä, minkä vuoksi ne haluttiin nostaa osaksi ikätasa-arvokyselyä.

Suurin piirtein yhtä suuret vastaajaryhmät (n. 30 % vastaajista) kokivat tulevien eläkkeelle siirtymisten vaikuttavan varmasti tai ei vaikuttavan laisinkaan vastaajiin itseensä. Osa vastaajista oli itse siirtymässä eläkkeelle piakkoin, jolloin vaikutus oli ymmärrettävä. Toiset puolestaan pohtivat, kuinka heidän työnkuvansa tai työmääränsä tulee muuttumaan. Tämä tarkoitti joillekin myös uuden opettelua ja uusien vastualueiden haltuunottoa. Moni myös ilmaisi, että kollegoja tulee ikävä. Mikäli yhdestä toimipaikasta jää paljon työntekijöitä eläkkeelle, voi muutos työpaikan ilmapiirissä olla suuri.

Kahdeksankymmentä prosenttia vastaajista muisti, että tulevista eläkkeelle siirtymisistä on ollut puhetta työpaikoilla. Käydyistä keskusteluista toisille tulivat mieleen viralliset keskustelut, kuten työnantajan esittelemät luvut. Suuri osa mainitsi kuitenkin spekuloinnista – arvailuista, milloin tietty työntekijä jää eläkkeelle. Osa vastaajista mainitsi toivovansa, että eläkeikä lähenevät kertoisivat rehellisesti, koska aikovat jäädä pois työelämästä, kun taas toiset pitivät eläkkeelle siirtymistä henkilökohtaisena asiana. Yliopiston henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa kehoitetaan ilmoittamaan eläkkeelle siirtymisestä mahdollisimman aikaisin, mutta mikään ei velvoita tällaiseen toimintaan.²⁷ Joku ei kenties halua käsitellä aihetta työpaikalla, ennen kun se on välttämätöntä.

Spekuloinnin lisäksi työpaikoilla on vastaajien mukaan noussut esiin huoli osaamisen poistumisesta, hiljaisen tiedon katoamisesta sekä työtehtävien lisääntymisestä.

Helsingin yliopiston sisäisten ohjeiden mukaan yksikön henkilöstösuunnitelmassa tulee ottaa huomioon erityisesti suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisten vaikutukset sekä yliopistouudistuksen aiheuttama uusi tilanne. Vapaiksi tulevien tehtävien oikea kohdentaminen on suunniteltava huolellisesti.²⁸

Ikätasa-arvokyselyn vastaajista osa koki, että keskustelua eläkkeelle siirtymisistä on käyty liikaa ja ikä on otettu liikaakin huomioon henkilöstösuunnittelussa, mikä aiheuttaa paineita vanhemmille työntekijöille. Erityisen huomionarvoisia ovat vanhempien työntekijöiden vastaukset, joissa oli havaittavissa tulevan elämänmuutoksen aiheuttamaa ahdistusta.

Menetän ison osan identiteetistäni

²⁷ Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010–2012, 11.

²⁸ Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma 2010–2012, 3.

Ahdistus ei liittynyt ainoastaan tulevaan muutokseen, vaan myös tunteeseen, ettei vanhenevien työntekijöiden työpanosta enää arvosteta.

Vanhempien työntekijöiden vastauksissa näkyi myös tunne siitä, että heitä painostetaan jäämään pois työelämästä.

Odotettu kieli pitkällä [eläkkeelle siirtyvien] poistumisia ja rahapottien vapautumista parempaan käyttöön. [--] Kuinkahan monella viestillä työnantaja vielä mahtaa muistutella tätä ilmeisesti dementtiporukkana pitämäänsä laumaa?

Lähiaikoina eläkkeellejäävät ovat saaneet liikaa odotuksia ja paineita niskaansa.

Helsingin yliopisto on vuoden 2010 aikana järjestänyt koulutus- ja tiedotustilaisuuksia tulevista eläkkeelle siirtymisistä, esimerkiksi syyskuussa järjestettiin *Elossa eläkkeelle* -iltapäivä. Kannustavasta ajatuksesta huolimatta osa vastaajista koki tällaisen viestittelyn painostuksena, sillä samaan aikaan he ovat kuulleet kirjaston suunnitelmia siitä, kuinka eläkkeelle siirtyvien palkoista kertyvät varat käytetään.

Kun kysyttiin, miten eläkkeelle siirtymiset tulisi ottaa huomioon, tärkeänä pidettiin työntekijän työpanoksen arvostamista ja hänen tunteittensa huomioon ottamista. Viimeiset työssäolovuodet tulee hoitaa tyylikkäästi työnantajan puolelta, eikä työntekijälle saa antaa aihetta tuntea itsensä turhaksi. Rahasta puhuminen koettiin ongelmalliseksi, jopa loukkaukseksi eläkkeelle siirtyvää kohtaan. Henkilö saattaa kokea, että hänet nähdään ennemminkin palkkamenona kuin työntekijänä, jonka työpanos on tärkeä.

Yleinen mielipide oli, että eläkkeelle siirtyvän toiveita pitää kuunnella. Keinoksi tähän ehdotettiin esimerkiksi kehityskeskustelua, jossa esimies voi hyvissä ajoin kuulostella työntekijältä, minkälaisia tehtäviä tämä toivoo viimeisiltä työvuosilta. Samalla kuitenkin toivottiin, että tehtäviä siirrettäisiin ajoissa uusille työntekijöille. Tämä tarkoittaisi jonkinlaista päällekkäistä työskentelyä, jossa eläkkeelle siirtyvä kenties perehdyttäisi seuraajaansa.

Siirtymäaika tehtävien siirrossa, niin että eläkkeelle siirtyvä voisi työskennellä rinnan uuden tehtäviin perehdyttävän kanssa

Pitäisi seuraaja olla selvillä tarpeeksi aikaisin, että ehtii opettaa

Eläkkeelle jäävän tulisi osallistua siirtyvien töiden perehdyttämiseen, ja dokumentoitava myös ohjeet.

Myös hiljaista tietoa olisi mahdollista siirtää tällä tavalla, mikäli resurssit riittäisivät.²⁹ On myös mietittävä, kuinka motivoida eläkkeelle siirtyvä perehdyttämään seuraajaansa. Toiset voivat olla innoissaan päästessään jakamaan vuosien aikana kertynyttä tietoaan, toiset taas eivät.

Eläkkeelle siirtymiset herättivät hyvin erilaisia ajatuksia kipeistä omakohtaisista tunteista kahvitilaisuustoiveisiin. Toteutuksen kannalta osa toiveista oli haastavia. Työnantajalta

²⁹ Hiljaisesta tiedosta lisää luvussa 4.

toivotaan ymmärtämystä ja työntekijän kuuntelemista, mutta tiedotustilaisuuksien tuputtamista pidettiin huonona keinona. Lisäksi haluttiin mahdollistaa mahdollisimman aikainen tehtävien siirto, jotta tärkeää tietotaitoa ei häviä. Työntekijältä ei kuitenkaan saisi ottaa hänen töitään ja vastuutaan pois, mikäli hän ei itse toivo tällaista järjestelyä.

4 HILJAINEN TIETO JA TIEDON SIIRTYMINEN KIRJASTOSSA

Hiljainen tieto määriteltiin kyselylomakkeessa seuraavalla tavalla:

Hiljainen tieto on sellaista alaan tai työtehtävään liittyvää tietoa, joka ei kuulu viralliseen perehdytykseen tai koulutukseen. Hiljainen tieto on yleensä kokemuksen ja ajan myötä muovautunutta toimintakulttuuria, jota uuden työntekijän tai tehtävää vaihtavan voi olla hankala nähdä. Hiljaisen tiedon siirtyminen ja säilyminen organisaatiossa on tärkeää työn jatkuvuuden kannalta.

Noin kaksikymmentä prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei työnantaja ole ottanut huomioon hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöstösuunnittelussa. Jonkin verran hiljaisen tiedon siirtymistä oli otettu huomioon yli 50 % mielestä. Siirtymisen hyvin huomioon otetuksi koki 10 % vastanneista. Helsingin yliopiston kirjaston voimassa olevissa asiakirjoissa hiljaista tietoa ei ole mainittu.

Vastaajilta kysyttiin, siirtyykö heidän mielestään tarpeellinen hiljainen tieto eteenpäin. 38 % oli sitä mieltä, että tieto siirtyy hyvin, kun noin 10 % koki hiljaisen tiedon siirtymisessä selviä puutteita (kuvio 4.1). Lähes kaikki vastaajat (87 %) olivat kuitenkin sitä mieltä, että heille oli kertynyt jonkin verran tai varmasti hiljaista tietoa.

Vastausten perusteella kirjaston henkilökunta siis kokee omaavansa hiljaista tietoa useammin kuin se koki tarpeellisen tiedon siirtyvän työntekijöiltä eteenpäin.

Pääasiassa ammattitaitoni perustuu nimenomaan hiljaiseen tietoon.

Avovastauksissa mainittiin hiljaisen tiedon olevan käsitteenä hankala, joten aiheesta toivottiin koulutusta. Jos ei tiedetä, mitä hiljainen tieto on, kuinka sitä voi osata suunnitelmallisesti siirtää?

Hiljaisen tiedon siirtymistä pidetään vastauksissa tärkeänä työyhteisön ilmapiirin kannalta. Uusi työntekijä pääsee paremmin työyhteisöön sisälle, kun hän ymmärtää, miten johonkin tiettyyn tilanteeseen on tultu.

Vastauksissa oli viittauksia myös siihen, ettei hiljaisen tiedon merkitystä tulisi liioitella. On tietoa, jota vastaajien mielestä ei ole järkevää siirtää eteenpäin. Tämä voi osittain johtua kirjastoalan muutoksista, jolloin alalle on tullut uusia toimintatapoja. Toisten vastaajien mielestä tärkeä osa hiljaisesta tiedosta on jo hyvissä käsissä.

Vaikka kaikkea hiljaista tietoa ei siirrettäisi, toivottiin vastauksissa, että perehdyttämiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Toisin kuin kyselyn määritelmässä, hiljainen tieto siis toivottiin liitettäväksi osaksi virallista perehdytystä. Noin 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttämällä paremmin voitaisiin hiljaisen tiedon siirtämistä tehostaa. 75 % vastaajista kannatti mentorointia, 43 % henkilökiertoja ja 24 % ehdotti työryhmätyöskentelyä.³⁰

³⁰ Henkilökierron mahdollistaminen mainitaan tavoitteena Helsingin yliopiston kirjaston vuosien 2010–2012 tavoiteohjelman luvussa 3.1.

Työpaikoilla toivottiin myös epävirallisempia kanavia tiedon siirtämiseen, kuten aikaa jutella kollegojen kanssa. Organisoituneempiinkin muotoihin toivottiin tarpeeksi aikaa.

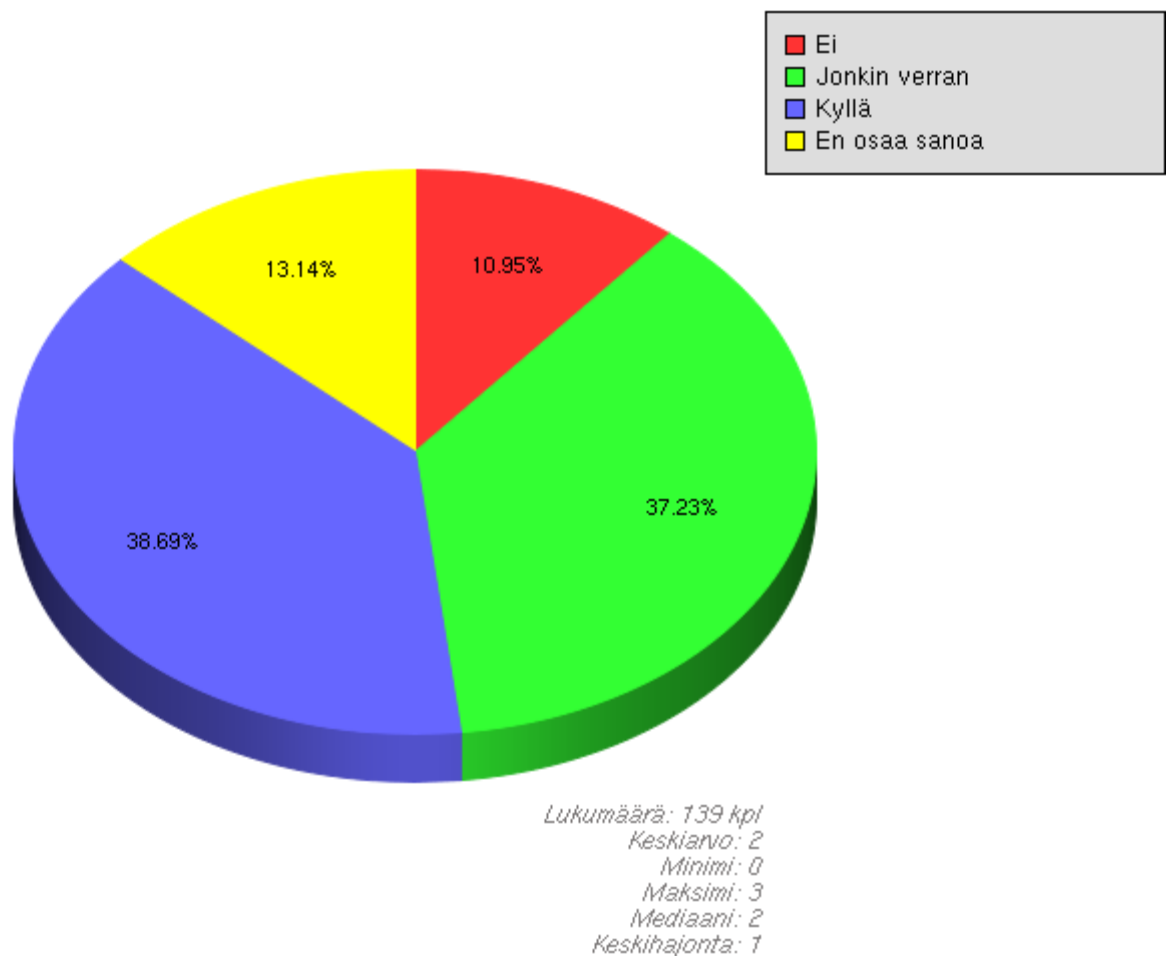
Tieto siirtyy, jos näille ihmisille annetaan aikaa siirtää se.

kiire, liiallinen työn määrä estää keskustelut ja osaamisen siirtämisen

Yhdessä työskentely kokeneen kollegan kanssa varmaan olisi hyvä tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen, varsinkin perehdytysvaiheessa.

Koetko tarpeellisen hiljaisen tiedon siirtyvän työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 4.1

Mentorointia on sovellettu Helsingin yliopiston kirjastoissa kahdesti, hyvin tuloksin.³¹ Kyselyyn vastanneiden kokemukset mentoroinneista olivat erittäin positiiviset, ja niihin

³¹ Liukkonen & Myllys 2010, 178–180.

osallistuneet toivoivat työlle jatkoa. Ainoa negatiivinen huomautus mentoroinnista olikin, että se tuntui jääneen kesken. Yhteistyötä korostavissa työskentelytavoissa ehdotettiin sekä ryhmämentorointia (mikäli tiedon toivottiin siirtyvän useammalle henkilölle) että kahden työntekijän välistä työskentelyä. Monen vastaajan mukaan eri työpisteissä tai -tehtävissä ollessa oppii paljon ja kokemuksen jälkeen osaa arvostaa toisen työtä.

Toisenlaiseksi tavaksi siirtää tietoa ehdotettiin työntekijän omia muistelmia tai ohjeita seuraajalleen. Tämänäyttypistä metodologia on hyödynnetty joissakin toimipaikoissa, mutta ilman ohjeistusta teksteistä saattaa tulla hyvin erilaisia. Toisinaan voi myös olla hankala tietää, mistä aloittaa ilman johdattelevia kysymyksiä. Myös tämänäyttypistä ratkaisua soveltaessa on huolehdittava siitä, että työntekijälle annetaan tarpeeksi aikaa eikä kirjoittaminen tule muiden töiden lisäksi.

5 PALAUTETTA PROJEKTILLE

Kyselyn lopussa kerätty palaute toi paljon positiivisia kommentteja. Moni vastaaja kiitteli tärkeän aiheen esiin nostamista ja totesi, ettei ole aiemmin pohtinut tämänkaltaisia kysymyksiä. Toisten mielestä tämä oli nimenomaan kyselyn ongelma; kyselyllä kaivettiin esiin ja suurenneltiin ongelmia, jotka eivät ole olennaisia työnteon kannalta. Muutamasta kriittisemmästä kommentista huolimatta ikätasa-arvoprojekti sai pääasiassa myönteistä palautetta. Yksi vastaaja oli omien sanojensa mukaan pitänyt kyselyn aiheita tylsänä, kunnes huomasi, että pääsikin kirjoittamaan itselleen tärkeitä aiheita.

Kyselyä pidettiin tärkeänä kaikenikäisille, sillä ennakoluuloja on vastaajien mukaan puolin ja toisin. Eri-ikäisyyden huomioon ottaminen oli muutaman vastaajan mukaan onnistunut jo tähän asti hyvin kirjastossa, mutta lisätukea eri-ikäisten yhteistyöhön toivottiin konkreettina tasolla.

Viimeisessä kysymyksessä ei ollut pakko antaa palautetta projektista tai kyselystä, vaan sana oli vapaa. Osa jatkoikin viimeisessä vastauksessaan pohdintojaan edelleen. Muutamassa vastauksessa kommentoitiin, ettei mihinkään voi oikeasti vaikuttaa, sillä päätökset on tehty jo etukäteen ja kaikenikäisiä sorretaan. Moni myös painotti toistamiseen, että työntekijät ovat yksilöitä ja ikä on ainoastaan luku, jonka perusteella ei pidä tehdä yleistyksiä. Lisäksi eläkeiän mahdollinen nostaminen nousi esiin – aihe, jota on varmasti hyvä pohtia myös kirjastossa.

Kehitys- ja jatkoideoiksi esitettiin esimerkiksi jo eläkkeelle siirtyneiden työntekijöiden mielipiteiden selvittämistä ikätasa-arvosta. Seuraavaksi ehdotettiin pohdittavaksi kirjaston henkilökunnan tasa-arvoisia mahdollisuuksia kokeilla uusia tehtäviä talon sisällä tai lisäkoulutukseen pääsemistä. Eräs vastaaja kirjoitti:

Tasa-arvo on utopiaa mutta siihen on pyrittävä

6 LOPUKSI

Ikätasa-arvoprojektin saamien vastausten perusteella Helsingin yliopiston kirjaston henkilöstön eri-ikäisyys nähdään mahdollisuutena ja voimavarana. Eri-ikäisiä työntekijöitä ei tulisi oletusarvoisesti pitää erilaisina, mutta *mikäli eroja huomataan, toivovat työntekijät*

niiden huomioon ottamista. Hyvään ikäjohtamiseen kuuluu, että ikä on yksi tekijä silloin, kun työntekijä nähdään kokonaisuutena eikä ainoastaan työvoimana.

Työn viihtyvyyden kannalta kirjaston henkilöstö toivoi *yhteistyötä* ja *aikaa* tutustua erilaisiin ja eri-ikäisiin työntekijöihin. Tämä koettiin tärkeäksi myös tiedon siirtymisen kannalta. Perehdytyksen toivottiin jatkuvan koko työuran läpi.

Yhteistyöllä ei vastauksissa tarkoitettu ryhmäytymisen estämistä. Vastausten perusteella eri-ikäisten erilaiset elämänvaiheet sekä työtehtävät johtavat automaattisesti siihen, että joillakin on enemmän juteltavaa toistensa kanssa kuin toisilla. Niin kauan kun ryhmäytyminen ei estä tiedonkulkua eri ryhmien välillä, ei ilmiötä nähty ongelmaksi. Mikäli ongelmia kuitenkin ilmenee, toivottiin esimiesten aktiivisuutta niiden purkamisessa. Haasteena tässä on, että joidenkin vastausten perusteella kirjaston johdon nähtiin eriytyneen muusta henkilöstöstä omaksi ryhmäkseen. Tämän vuoksi esimerkiksi organisaatiomuutokseen liittyvien päätösten koettiin tulleen niin sanotusti ylhäältä alas.

Syrjintää iän perusteella oli kirjastossa havaittu jonkin verran. Kokemuksia syrjinnästä oli kaiken ikäisillä, ja tapaukset olivat erilaisia. Usein esimerkit liittyivät tapoihin, joita toistetaan luultavasti tiedostamatta. Tällaisia ovat esimerkiksi oletukset siitä, etteivät vanhemmat työntekijät opi tai halua oppia uutta, sekä nuorempien työntekijöiden kutsuminen nimityksillä (tytöttely/pojittelu) nimien sijaan. Tällainen piilosyrjintä voi jäädä monilta huomiotta, kun taas toiset kokevat tilanteet alentaviksi. Syrjinnän kokemukseksi voidaan lisäksi laskea tunne siitä, etteivät yli 60-vuotiaat voi tulla rekrytoiduksi tai nuoret työntekijät saada vakituista työsuhdetta. Koska kaikenlaisen syrjinnän tunne huonontaa työskentelyilmapiiriä ja saattaa hankaloittaa arjen työntetoa, tulee erityisesti esimiesten oppia tunnistamaan syrjinnän eri piirteitä.

Eläkkeelle siirtyvät toivoivat työnantajalta huomaavaista kohtelua. Työntekijän kohtelemista pelkkänä palkkamenona pidettiin hänen työnsä aliarvioimisena ja loukkauksena työntekijää kohtaan. Henkilön identiteetti joutuu koetukselle, kun eläkkeelle siirtyminen lähestyy, ja on tärkeä tietää, että tehtyä työtä arvostetaan.

Yliopiston tämänhetkinen tapa puhua eläkkeelle siirtyvistä lukuina ja summina ei vaikuta toimivalta tavalta. Uusin tehtäviin pakottamista työuran viimeisinä vuosina kritisoitiin, mutta ei myöskään haluttu, että vanhemmilta työntekijöiltä vietäisiin kaikki vastuu päätöksenteossa. Jonkinlaisena rajapyykkinä pidettiin 55 tai 60 vuoden ikää, jonka jälkeen ei ollut enää mahdollista saada vastuuta tai tulla rekrytoiduksi. Myös nuorimpien työntekijöiden koettiin jäävään päätöksenteon ulkopuolelle, mihin toivottiin muutosta.

Eläkkeelle siirtymiset olivat huolenaihe myös alle 50-vuotiaiden vastauksissa. Moni menettää kollegoita, mutta myös pelko työn lisääntymisestä ja tiedon häviämisestä mietitytti. Eläkkeelle siirtymisten on virallisessa keskustelussa kerrottu mahdollistavan palkankorotuksia alalla. Vastaajat mainitsivat puolestaan nuorten määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamisen mahdollistuvan tulevaisuudessa.

Kirjastossa tulisi henkilöstön mukaan parantaa perehdytystä sekä tarpeellisen hiljaisen tiedon siirtymistä. Tiedon uskottiin siirtyvän parhaiten esimerkiksi mentoroinnilla ja henkilöstökierrolla. Myös tiimipalaverit, joissa jokainen kertoo tehtävistään mahdollisimman vapaamuotoisesti, voisivat auttaa ymmärtämään, mitä toisten työnkuvaan liittyy.

Työtehtävien koettiin olevan jonkin verran ikäsidonnoisia, joten tämäntyyppinen keskustelu auttaisi myös eri-ikäisten työntekijöiden kanssakäymisen lisäämisessä.³²

Kyselyn tuloksia arvioitaessa tulee muistaa, että ikä ei määritä kaikkea. Samanikäisten kesken voi olla suurempia eroja kuin kahden työntekijän välillä, joiden ikäero on 30 vuotta. Samanarvoinen kohtelu on tärkeää, mutta samanarvoisuus voi olla sitä, että kaikilla on oikeus erityiskohteluun silloin kun se elämäntilanteen, iän tai muun tekijän vuoksi on tarpeen.

Ikäjohtaminen vaatii paljon erityisesti esimiehiltä. Heidän on huolehdittava tasa-arvoisesta kohtelusta ja kaikkien työntekijöiden huomioon ottamisesta. Ikäjohtaminen voidaan nähdä osana erilaisuuden johtamista (diversity management), jossa otetaan laajasti huomioon työntekijöiden väliset erot. Esimiesten tehtävä on yhdenvertaisuuslain nojalla tarttua kaikenlaiseen syrjintään, eikä heidän tule edistää eri-ikäisiin liittyviä stereotypioita.

Yleisesti kirjaston työntekijät vaikuttavat tyytyväisiltä eri-ikäisten väliseen yhteistyöhön ja heidän oman ikäistensä kohteluun. Kehitettäviä alueita löytyy toki aina.

Tämän selvityksen perusteella Helsingin yliopiston kirjaston pitää toiminnassaan ottaa huomioon ainakin seuraavat ikätasa-arvoon vaikuttavat osa-alueet:

- perehdytys ja tarpeellisen hiljaisen tiedon siirtymisen tehostaminen
- esimiesten tasapuolisuus kaikenikäisiä työntekijöitä kohtaan
- eläkkeelle siirtyvien arvostaminen
- määräaikaissä työsuhteissa olevien ja nuorempien työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon ja kirjaston kehittämiseen
- rekrytoinnit ja sen näkymättömät ala- ja yläikärajat
- koulutuksen räätälöiminen henkilöstön eri ryhmien tarpeiden mukaisesti
- kaikenlaisen syrjinnän poistaminen

³² Tällaista on testattu mm. keskustakampuksen kirjastossa niin sanottujen *Tietotorstaiden* avulla.

Tietotorstaissa kaiken ikäiset ja mitä tahansa kirjastotyötä tekevät kirjastolaiset voivat esitellä omaa työtään ja erityisosaamistaan muille kirjastolaisille.

7 KIRJALLISUUS

Brunila, Kristiina 2009. Hivutuksia, hanttiin pistämisiä ja muita diskurssitaituruuksia, 71–98. *Sukupuoli ja toimijuus koulutuksessa*. Toim. Ojala, Hanna, Palmu, Tarja ja Saarinen, Jaana. Vastapaino, Tampere.

Brunila, Kristiina 2010. *Tuntu, et me ei saatu omia mielipiteitämme läpi, et te pyritte manipuloimaan meitä ihan hirveesti*. Brunila, Kristiina ja Ikävalko, Elina esitelmä Naistutkimuspäivillä 2010, työryhmässä Tasa-arvon lait ja laittomuudet.. (12.11.2010). Helsinki.

Halme, Pinja 2005 Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskurssiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 10. No.2 (2005).

Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma vuosille 2010–2012 (2009).

Yliopistopaino, Helsinki. (Myös

http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/Henkilostopoliittinen_web.pdf)

Helsingin yliopiston kirjaston henkilöstösuunnitelma 2011–2012 -luonnos (LIITE)

https://wiki.helsinki.fi/download/attachments/60064305/HESU_LIITE+%28Nykytila%290.9_281010.pdf. Katsottu 23.11.2010.

Helsingin yliopiston kirjaston tavoiteohjelma 2010–2012.

https://alma.helsinki.fi/download/2000000124156/tavoiteohjelma_helsingin_yliopiston_kirjasto_2010.pdf. Katsottu 23.11.2010.

Helsingin yliopiston kirjaston työhyvinvointibarometri 2009.

<https://alma.helsinki.fi/download/2000000117633/barokirjastot%20261109.pdf>. (Helsingin yliopiston intranet). Katsottu 23.11.2010.

Helsingin yliopiston strategia 2010–2013 (2009). Yliopistopaino, Helsinki. (Myös

http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/STRATEGIA_web.pdf)

Helsingin yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2010–2012.

http://www.helsinki.fi/henkos/tasa-arvo/Tasa-arvo_ja_yhdenvertaisuussuunnitelma.htm. Katsottu 23.11.2010.

Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 2009 (2010). Yliopistopaino, Helsinki.

(Myös <http://www.helsinki.fi/lyhyesti/toimintakertomus/toimintakertomus2009.pdf>)

Irni Sari 2010. *Ageing Apparatuses at Work – Transdisciplinary Negotiations of Sex, Age and Materiality*. Åbo Akademi University Press, Turku.

Julkunen, Raija 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Kopijyvä, Jyväskylä.

Julkunen, Raija 2007. *Universalismi – mitä se on ja ketä se palvelee*. Esitelmä ”Terveyserot hyvinvointipolitiikan haasteena” -seminaarissa 1.2.2007.

<http://www.terveys2015.fi/helmikuu2007/julkunen.pdf>. Katsottu 23.11.2010.

Karppinen, Iiris 2010. Muutosjohtamisesta oppimisen johtamiseen 153–164. *Rajapinnassa – Uusi Helsingin yliopiston kirjasto*. Sinikara, Forsman, Karppinen ja Lammi (toim.). Yliopistopaino, Helsinki.

Koivunen, Anu ja Liljeström, Marianne 1996. Paikantuminen, 271–290. *Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen*. Toim. Anu Koivunen & Marianne Liljeström. Vastapaino, Tampere.

Koski, Leena ja Tedre, Silvia 2009. Naiset yliopistouralla, 231–253. *Sukupuoli ja toimijuus koulutuksessa*. Toim. Ojala, Hanna, Palmu, Tarja ja Saarinen, Jaana. Vastapaino, Tampere.

Liukkonen, Sirkku ja Myllys, Heli 2010. Työhyvinvointi arjessa, 173–185. *Rajapinnassa – Uusi Helsingin yliopiston kirjasto*. Sinikara, Forsman, Karppinen ja Lammi (toim.). Yliopistopaino, Helsinki.

Sipilä, Kaija 2010. *Työhyvinvointi kirjaston toimintaperiaatteena*.

<https://alma.helsinki.fi/doclink/174901> (Helsingin yliopiston intranet). Katsottu 23.11.2010.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>. Katsottu 23.11.2010.

8 LIITTEET

Liite 1

Helsingin yliopiston kirjasto – Ikätasa-arvo



Tasa-arvo ja henkilöstön hyvinvointi ovat Helsingin yliopiston kirjastolle tärkeitä. Kirjastot ovat viime vuosikymmenen aikana muuttuneet monin tavoin. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, kuinka kirjaston eri-ikäiset työntekijät kokevat arjen työhyvinvoinnin sekä onko eri-ikäisillä työntekijöillä erilaisia tarpeita työn suhteen. Lisäksi pyritään selvittämään, siirtyykö niin sanottu hiljainen tieto sukupolvelta toiselle ja kuinka tämän tiedon siirtämistä voisi kehittää.

Voit keskeyttää lomakkeen täyttämisen ja jatkaa sitä myöhemmin syöttämällä lomakkeen lopussa olevaan kenttään sähköpostiosoitteesi. Huomaathan, ettet voi muokata etkä nähdä omia vastauksiasi sen jälkeen, kun olet täyttänyt lomakkeen loppuun.

Lomake on rakennettu niin, että moni avovastauskysymys aukeaa vain, mikäli edellä olevaan monivalintakysymykseen on vastattu tietyllä tavalla. Taustatiedot sekä **lihavoidulla tekstillä** näkyvät kysymykset ovat pakollisia.

Kaikki annettu tieto käsitellään luottamuksellisesti niin, ettei yksittäisten henkilöiden vastauksia voi tunnistaa. Vastaukset analysoi suunnittelija Nina Järviö, joka on palkattu projektin ajaksi Helsingin yliopiston kirjaston ulkopuolelta. Mahdolliset projektiin tai kyselylomakkeeseen liittyvät kysymykset voi lähettää osoitteeseen nina.jarvio@helsinki.fi.

Taustatiedot

Ikäsi

- ☐ –24
- ☐ 25–29
- ☐ 30–34
- ☐ 35–39
- ☐ 40–44
- ☐ 45–49
- ☐ 50–54
- ☐ 55–59
- ☐ 60–62
- ☐ 63–

Sukupuolesi

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ En halua määritellä

Koulutustaustasi

- ☐ Ylioppilastutkinto
- ☐ Ammatillinen tutkinto
- ☐ Alempi korkeakoulututkinto
- ☐ Ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ Muu

Onko sinulla kirjastoalan koulutus?*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

* Kirjastoalan koulutuksella tarkoitetaan

- yliopistossa aineopintotasoiset tai täydennyskoulutuksena suoritettut informaatio- ja kirjastoalan opinnot
- toisen asteen oppilaitoksessa tai ammattikorkeakoulussa suoritettut informaatio- ja kirjastoalan opinnot

Työyksikkösi

- ☐ Keskitetyt palvelut
- ☐ Keskustakampus
- ☐ Kumpulan kampus
- ☐ Meilahden kampus
- ☐ Viikin kampus
- ☐ En halua vastata

Henkilöstöryhmä, johon kuulut (pääasiallinen tehtäväkuva)

- ☐ Kirjastoammatillista työtä tekevät
- ☐ Hallinto-, atk-henkilöstö tai muu henkilöstö
- ☐ Esimiehet
- ☐ Johto

Palvelussuhteesi laatu 1

- ☐ Määräaikainen
- ☐ Vakinainen
- ☐ Harjoittelu/siviilipalvelus
- ☐ Osa-aikaeläke

Palvelussuhteesi laatu 2

- ☐ Osa-aikainen
- ☐ Kokopäiväinen

Kauanko olet työskennellyt kirjastossa?

- ☐ 0–5 vuotta
- ☐ 6–10 vuotta
- ☐ 11–15 vuotta
- ☐ 16–20 vuotta
- ☐ 21–25 vuotta
- ☐ 26–30 vuotta
- ☐ 31–35 vuotta
- ☐ 36–40 vuotta
- ☐ 40–

	Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
Kohdellaanko eri-ikäisiä työntekijöitä mielestäsi eriarvoisella tavalla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi mielestäsi kohdella?

Mahdolliset erot sivuuttamalla

☐

Mahdolliset erot huomioon ottaen

☐

Eroja ei ole / Erot eivät ole ikäsidonnaisia

☐

Mitä nämä erot voisivat olla ja kuinka ne tulisi ottaa huomioon?

▲

□

▼

◀

▶

	Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
Oletko huomannut työntekijöiden ryhmittäytymistä iän perusteella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko ryhmittäytyminen mielestäsi ongelma työpaikallasi?

☐
☐
☐
☐

Voitko kuvailla, minkätyyppistä ryhmittäytyminen on.

▲

□

▼

◀

▶

Miten työnantajan pitäisi mielestäsi suhtautua ryhmittäytymiseen, jos koet sen ongelmaksi?

▲

□

▼

◀

▶

Ikäsyrynnällä tarkoitetaan henkilöiden epäoikeudenmukaista kohtelua heidän ikänsä perusteella. Ikäsyryntä voi kohdistua kaiken ikäisiin työntekijöihin.

Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
----	---------------	-------	---------------

Oletko huomannut ikäsyryntää työpaikallasi?

☐
☐
☐
☐

Oletko itse kokenut ikäsyryntää?

☐
☐
☐
☐

Millä tavalla ikäsyryntä on ilmennyt?

▲

□

▼

◀

▶

Onko ikäsyryjintään puututtu? Miten?

Kirjasto muutoksessa

Kirjastoala on muuttunut monin tavoin tietotekniikan ja organisaatiomuutosten vuoksi. Kirjaston arkeen vaikuttaa myös suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle. Eläkkeelle jäämiset ja henkilöstön tai työtehtävien vaihtumiset voivat vaikuttaa koko työyhteisöön iästä riippumatta.

	Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
Onko sinua perehdytetty tarpeeksi työhösi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko alalla vähemmän aikaa olleita perehdytetty mielestäsi tarpeeksi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko, että iällä on merkitystä tietoteknisessä osaamisessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko, että iällä on merkitystä asiakaspalvelutyössä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit tarvittaessa tarkentaa edellisessä monivalinnassa antamiasi vastauksia.

	Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
Oletko saanut tarpeeksi tietoa organisaatiomuutoksista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovatko eri-ikäiset työntekijät mielestäsi samanarvoisessa asemassa organisaatiomuutoksissa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millä tavalla ikää ei mielestäsi ole otettu huomioon organisaatiomuutoksissa.

Onko sinulla muita ajatuksia organisaatiomuutoksista?

	Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
Onko työpaikallasi ollut puhetta tulevasta eläkkeelle jäämisistä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uskotko eläkkeelle jäämisten vaikuttavan sinuun?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Muistatko, mitä eläkkeelle jäämisistä on juteltu?

Miten ajattelet eläkkeelle jäämisten vaikuttavan sinuun?

Kuinka tuleva eläkkeelle jääminen tulisi mielestäsi ottaa huomioon henkilön itsensä/kollegojen osalta?

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on sellaista alaan tai työtehtävään liittyvää tietoa, joka ei kuulu viralliseen perehdytykseen tai koulutukseen. Hiljainen tieto on yleensä kokemuksen ja ajan myötä muovautunutta toimintakulttuuria, jota uuden työntekijän tai tehtävää vaihtavan voi olla hankala nähdä. Hiljaisen tiedon siirtyminen ja säilyminen organisaatiossa on tärkeää työn jatkuvuuden kannalta.

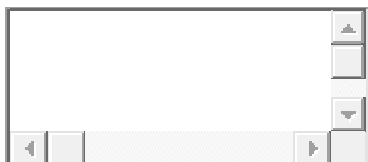
	Ei	Jonkin verran	Kyllä	En osaa sanoa
Koetko, että työnantaja on henkilöstösuunnittelussa ottanut huomioon hiljaisen tiedon siirtymisen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko tarpeellisen hiljaisen tiedon siirtyvän työpaikallasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko itsellesi kertynyt hiljaista tietoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit tarvittaessa tarkentaa edellisessä monivalinnassa antamiasi vastauksia.

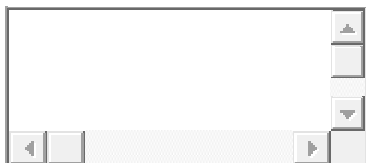
Kuinka hiljaisen tiedon siirtymistä voisi parantaa? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)

- ☐ Henkilökierroilla
- ☐ Työryhmillä
- ☐ Mentoroinnilla
- ☐ Perehdyttämällä paremmin
- ☐ Muuta

Mikäli valitsit muuta, voit kertoa ideoistasi.



Jos olet osallistunut johonkin ylläolevista vaihtoehdoista, voit kertoa kokemuksistasi.



Lopuksi

Muita asioita, joita haluaisit viestittää ikätasa-arvokyselystä? Sana on vapaa. Lii



Kiitos ajastasi!

Osittainen tallennus

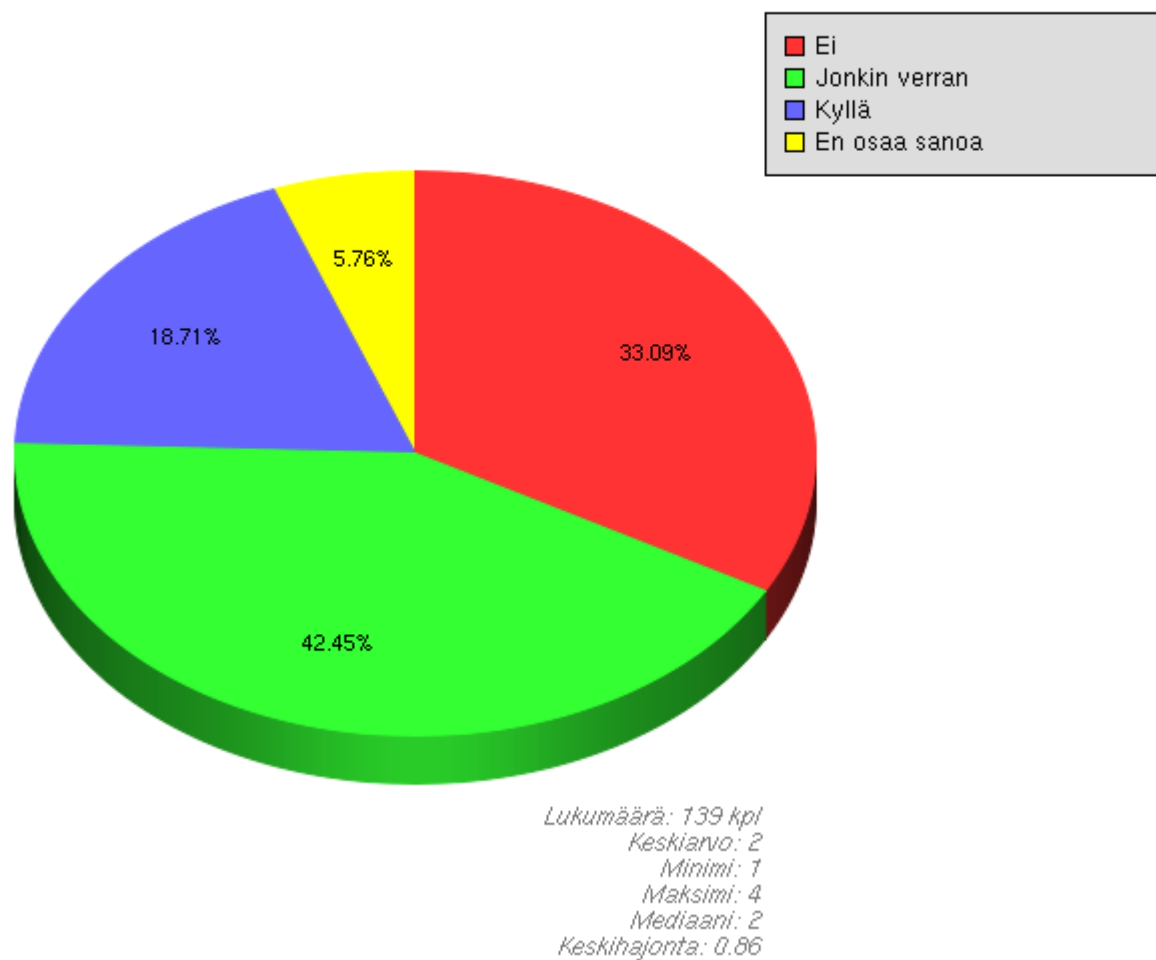
- ☐ Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

Sähköpostiosoite

Liite 2

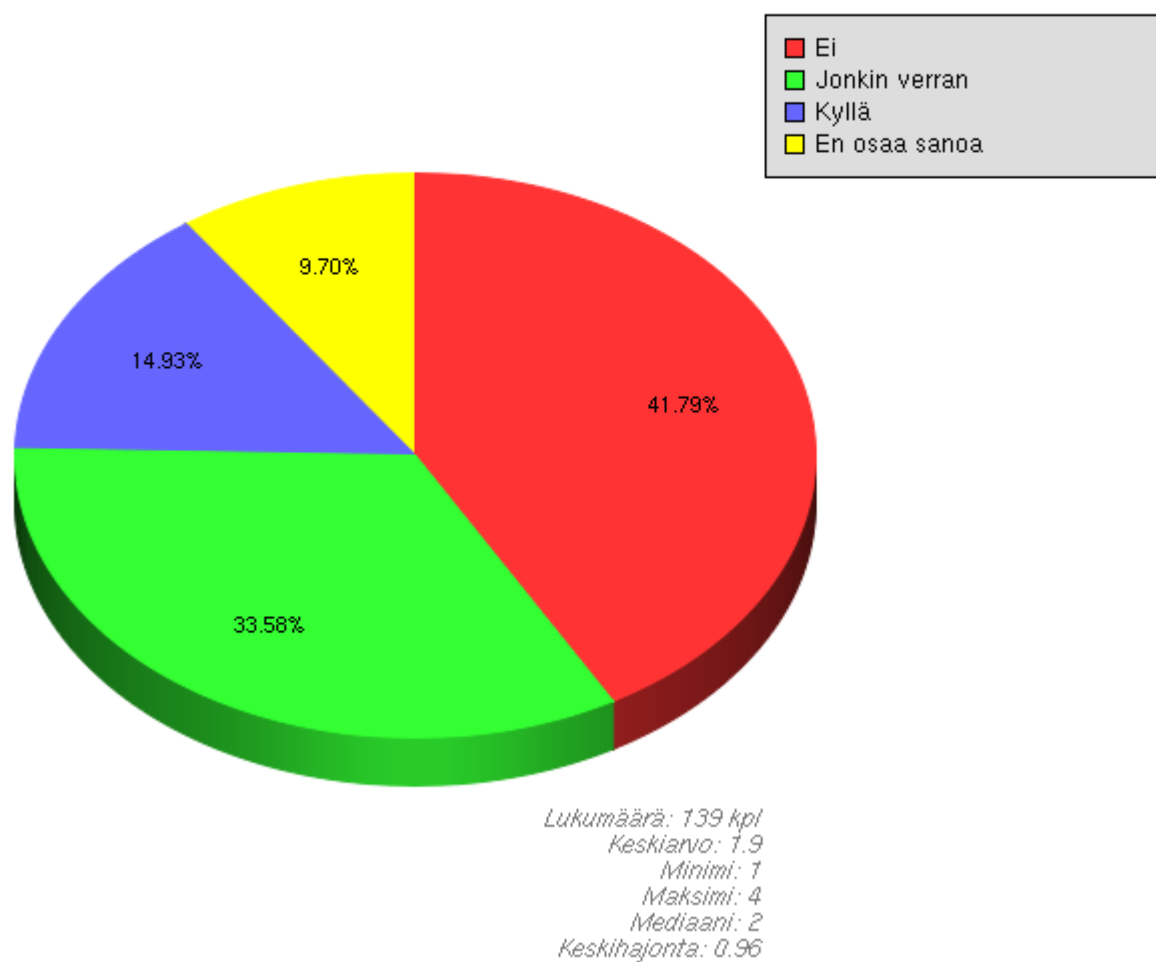
Onko iällä mielestäsi merkitystä työssäsi?

Vastausten suhteellinen jakauma



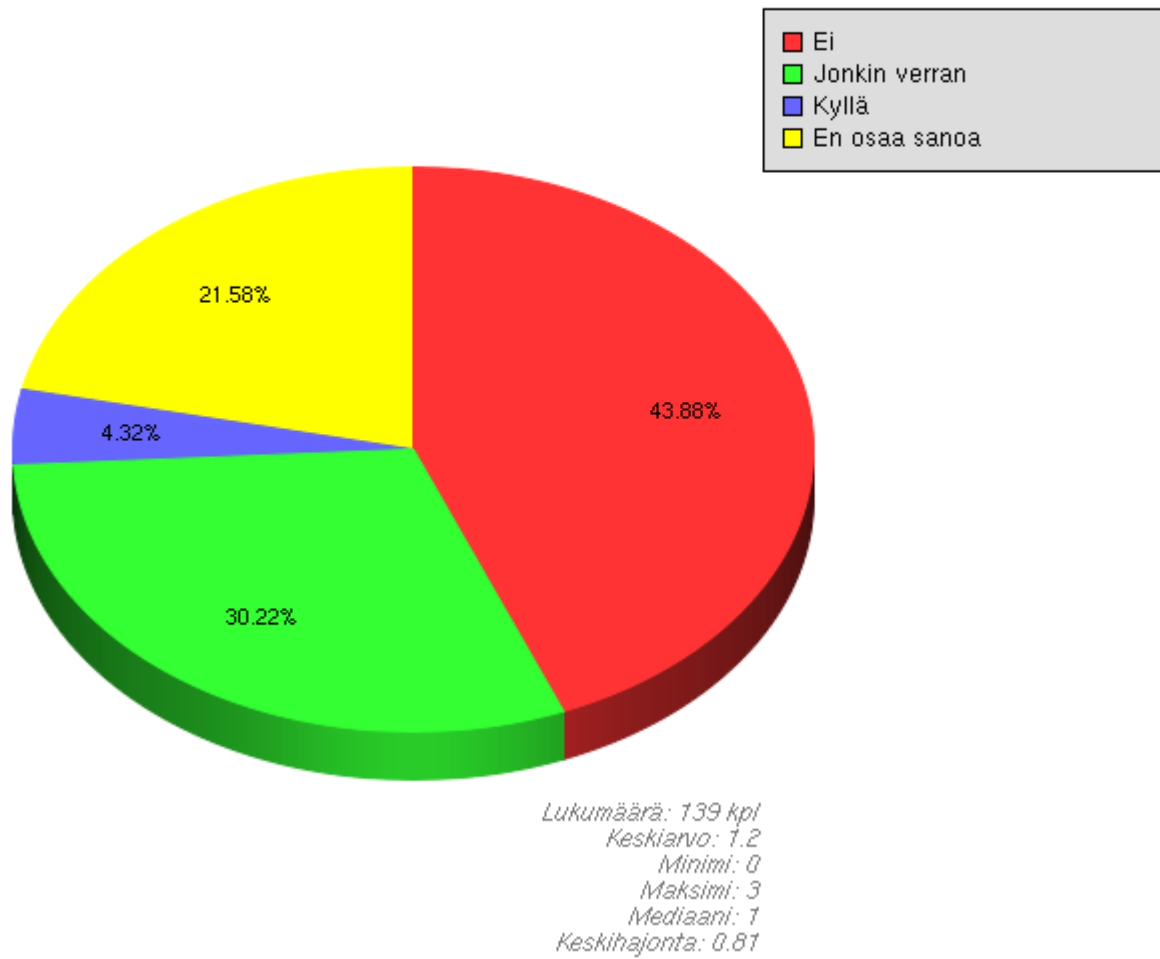
Oletko huomannut tehtävien jakaantumista iän perusteella työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



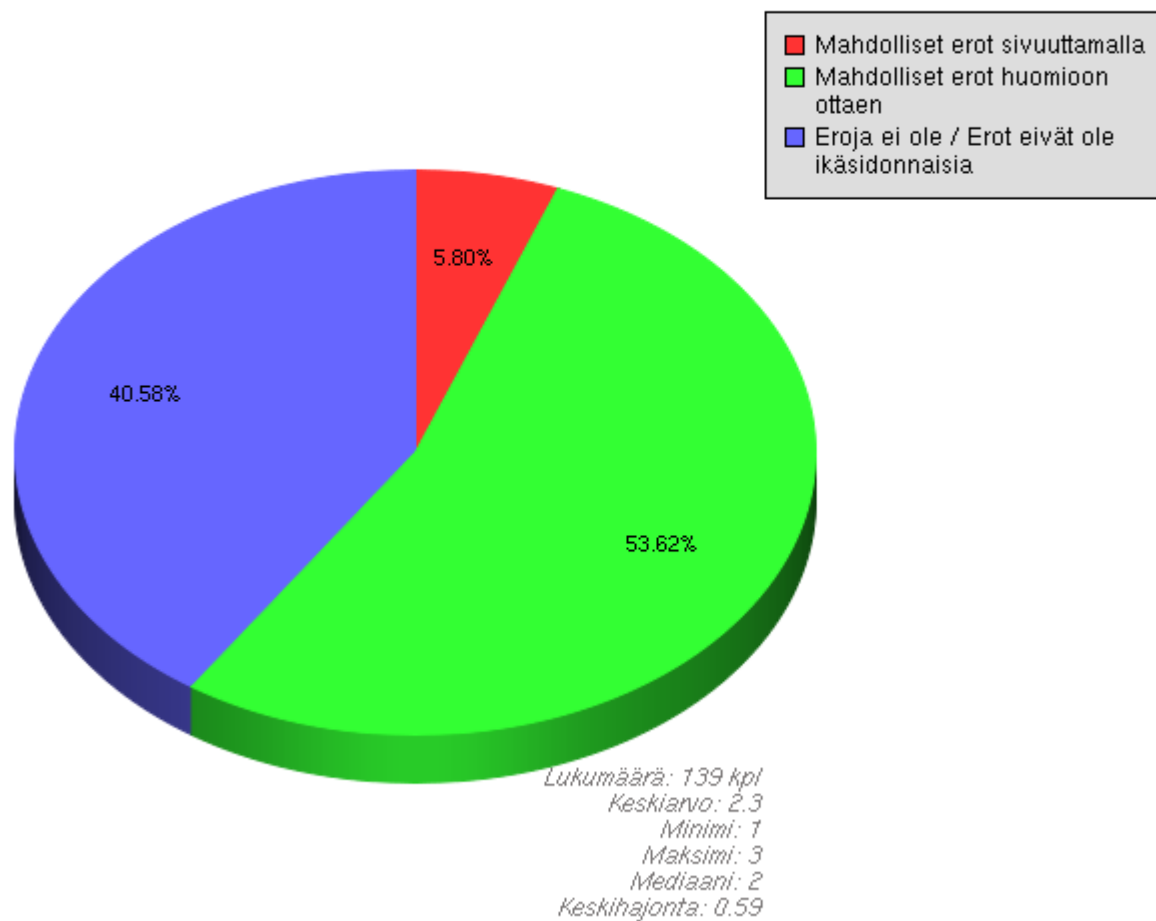
Kohdellaanko eri-ikäisiä työntekijöitä mielestäsi eriarvoisella tavalla?

Vastausten suhteellinen jakauma



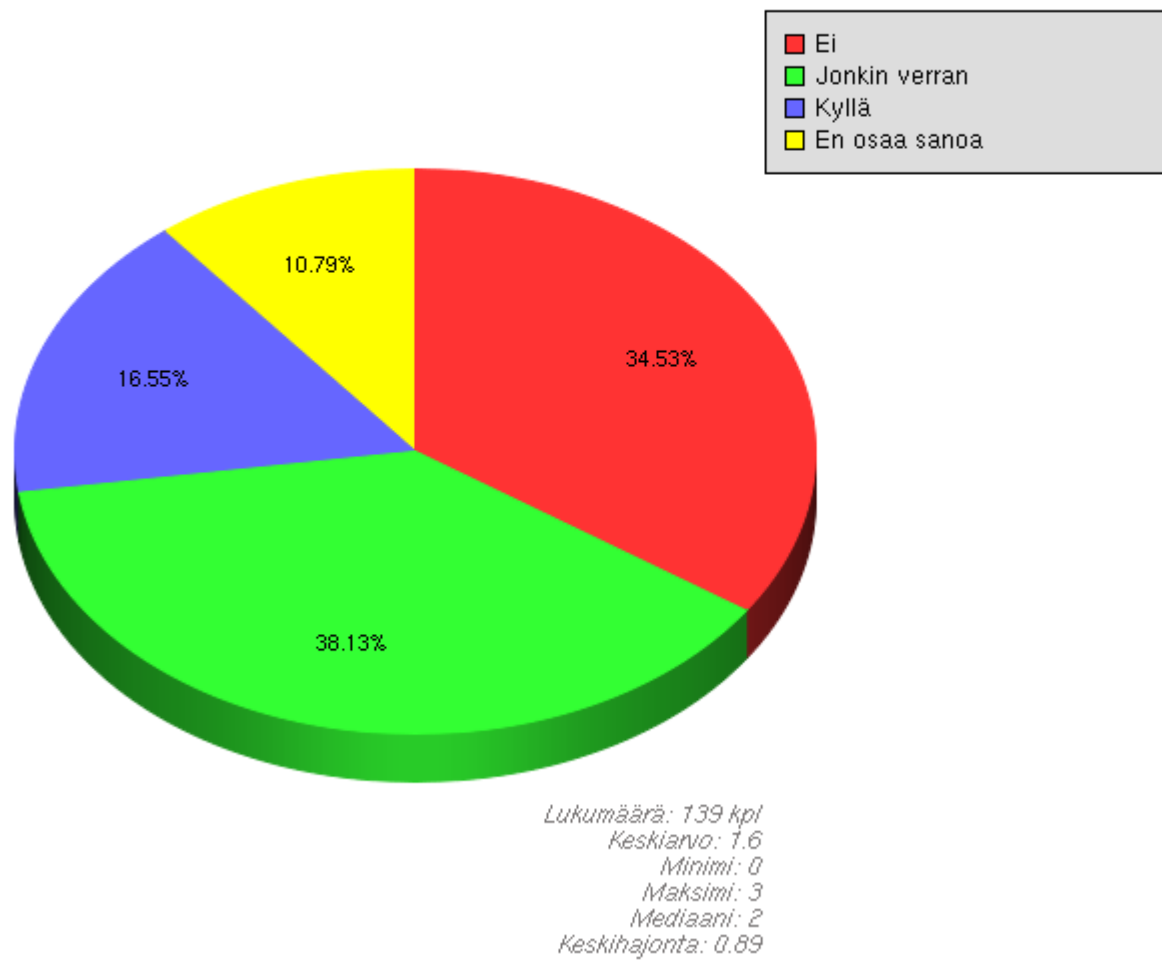
Miten eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi mielestäsi kohdella?
[ei otsikkoa]

Vastausten suhteellinen jakauma



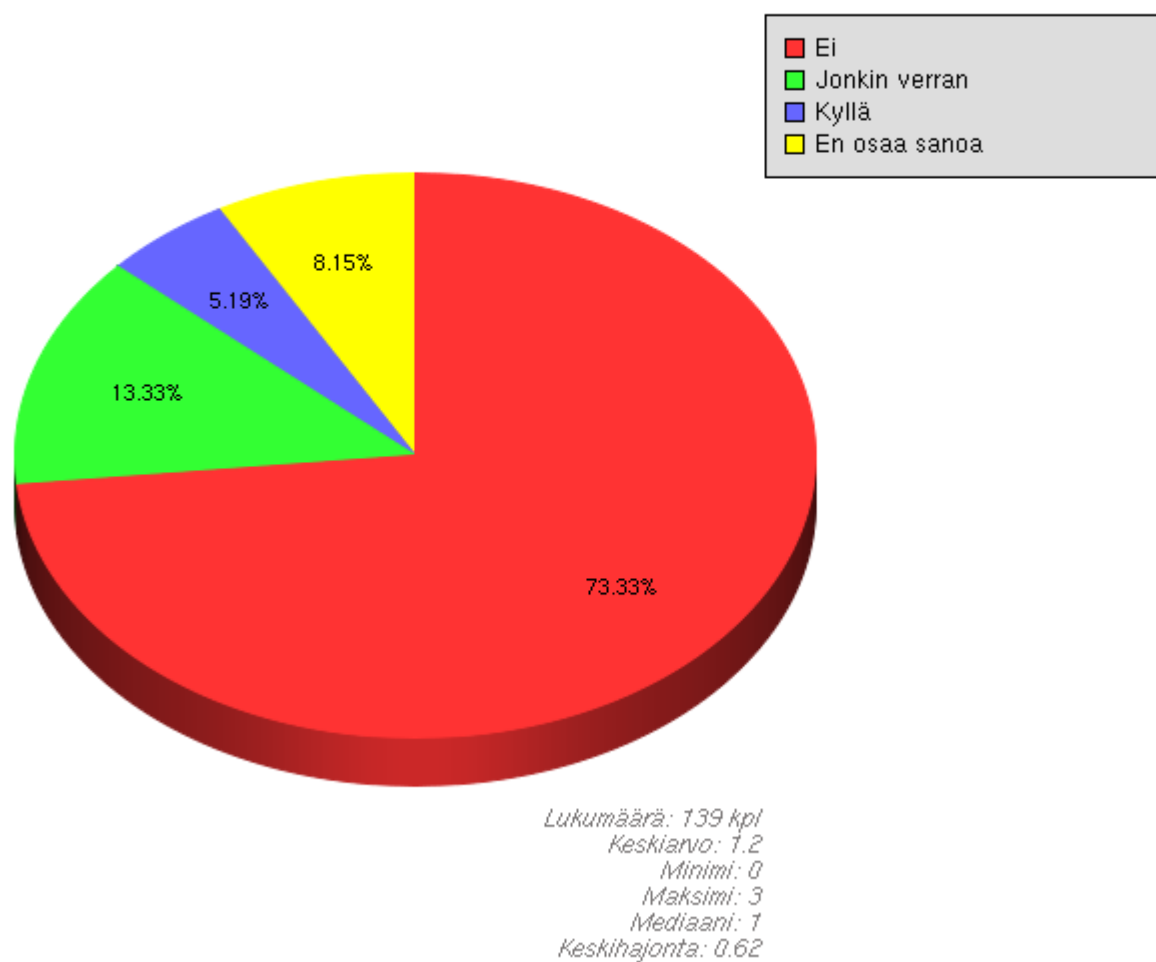
Oletko huomannut työntekijöiden ryhmittäytymistä iän perusteella?

Vastausten suhteellinen jakauma



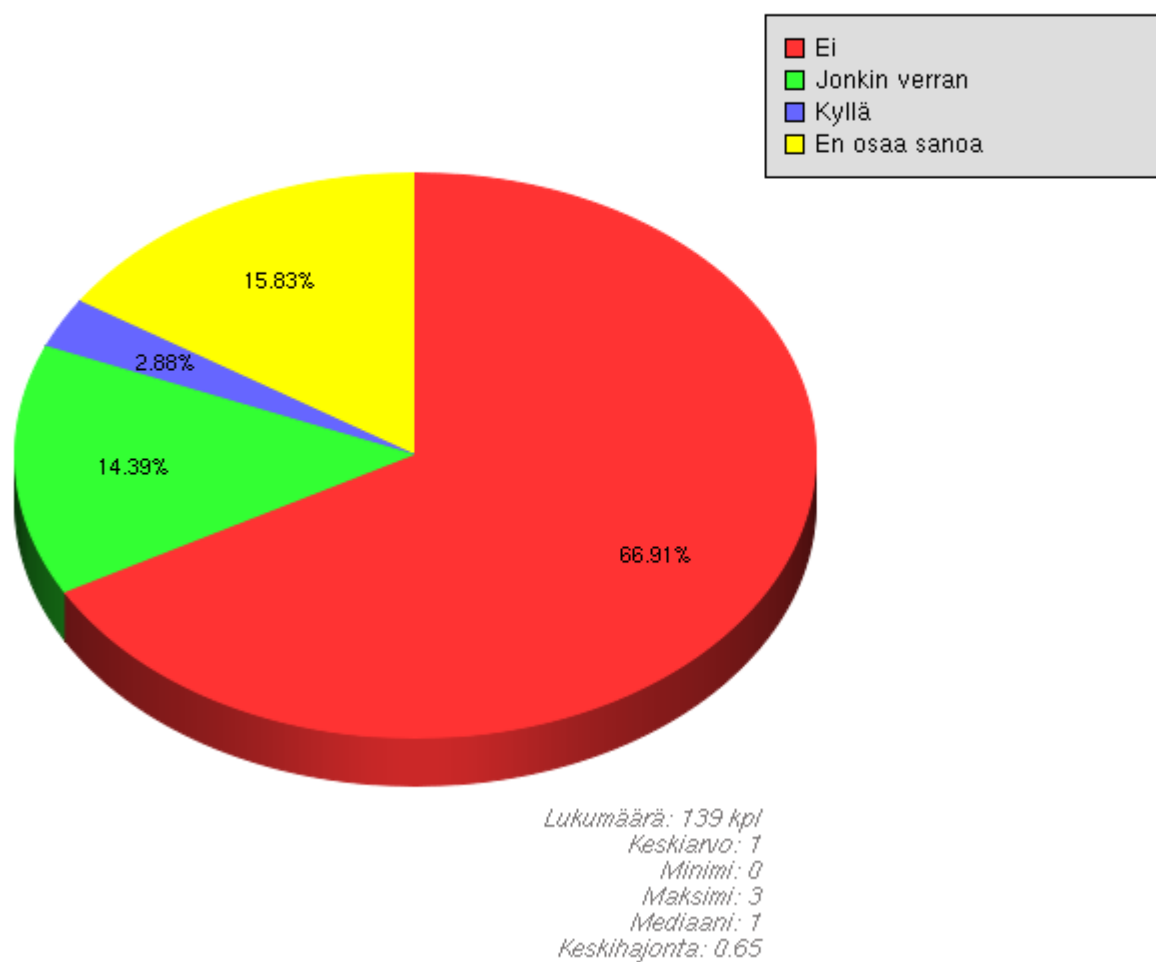
Onko ryhmittäytyminen mielestäsi ongelma työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



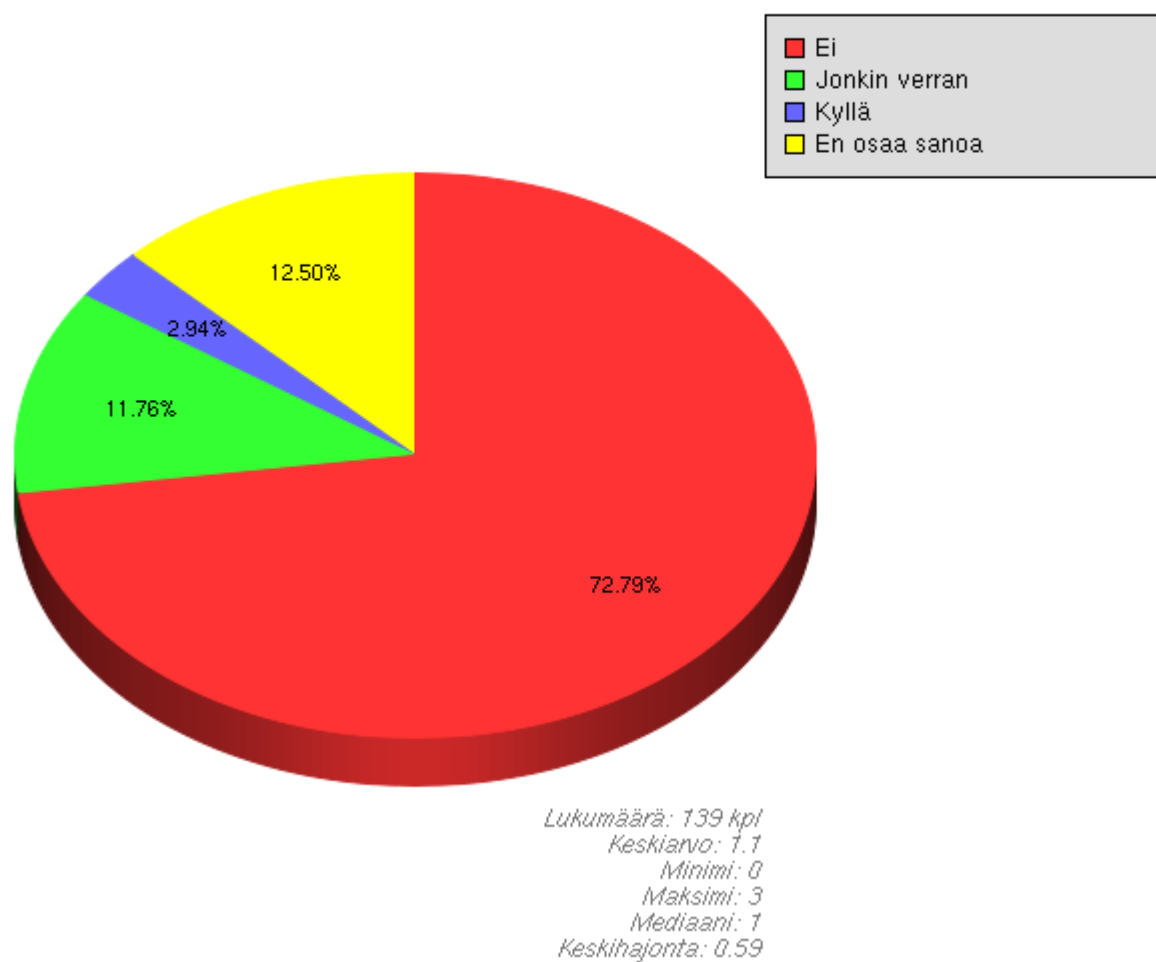
Oletko huomannut ikäsyrrjintää työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



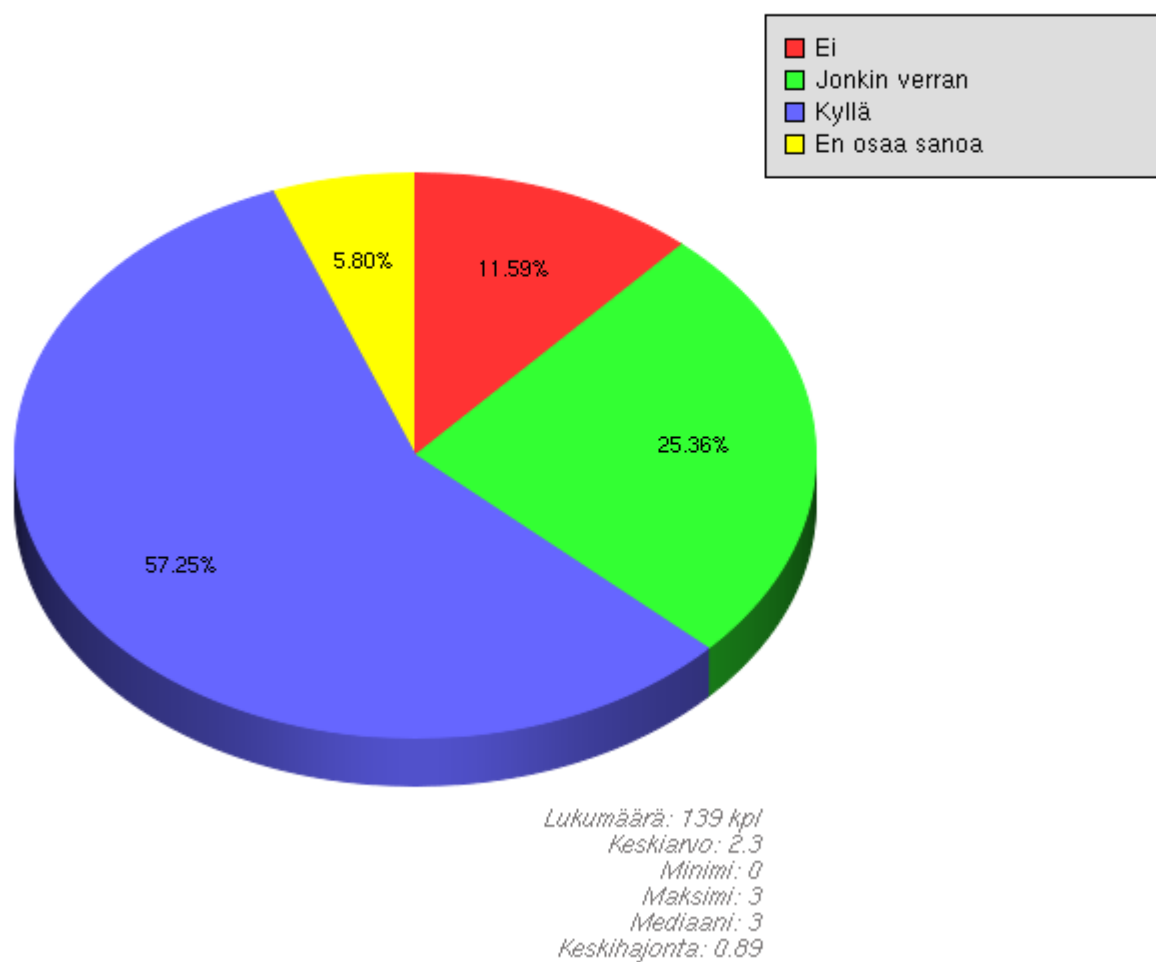
Oletko itse kokenut ikäsyryntää?

Vastausten suhteellinen jakauma



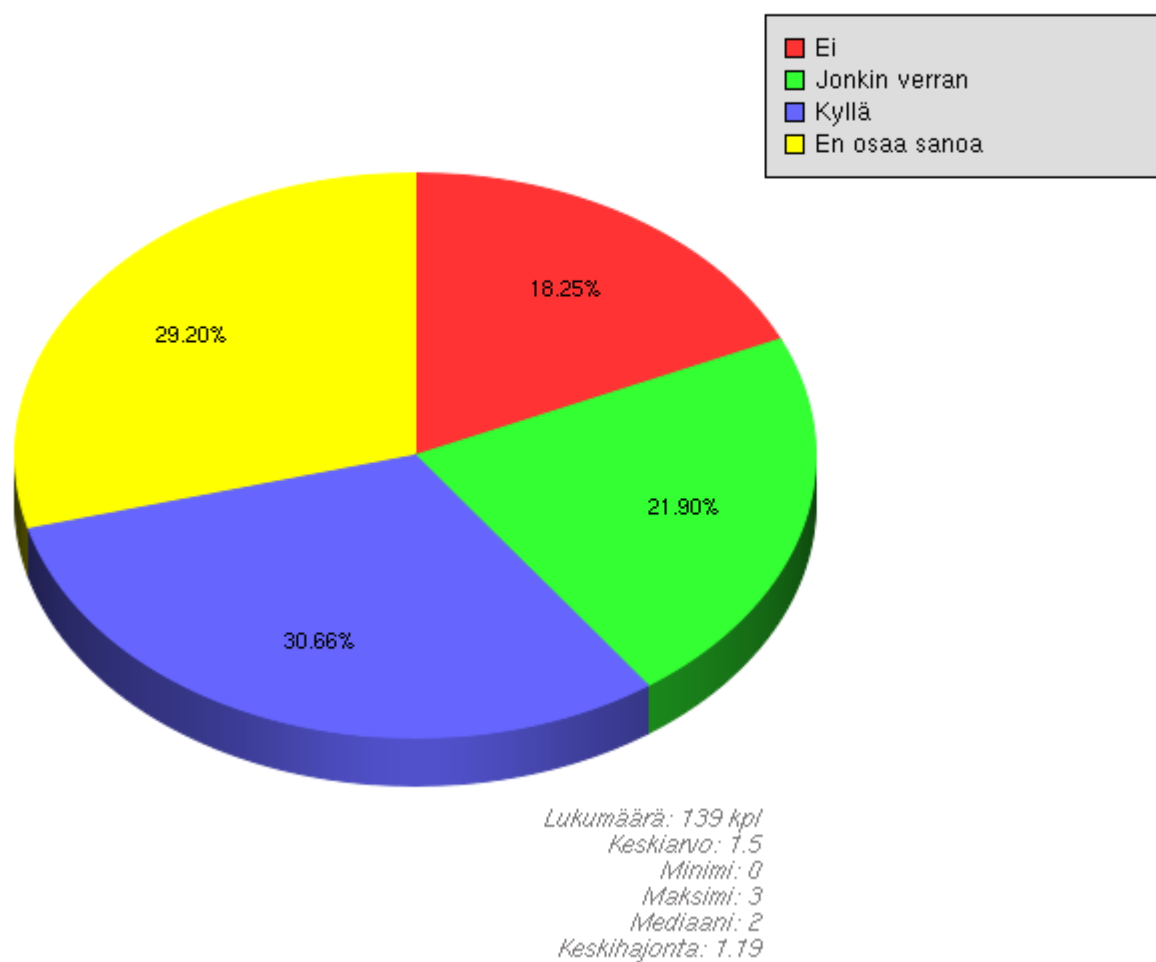
Onko sinua perehdytetty tarpeeksi työhösi?

Vastausten suhteellinen jakauma



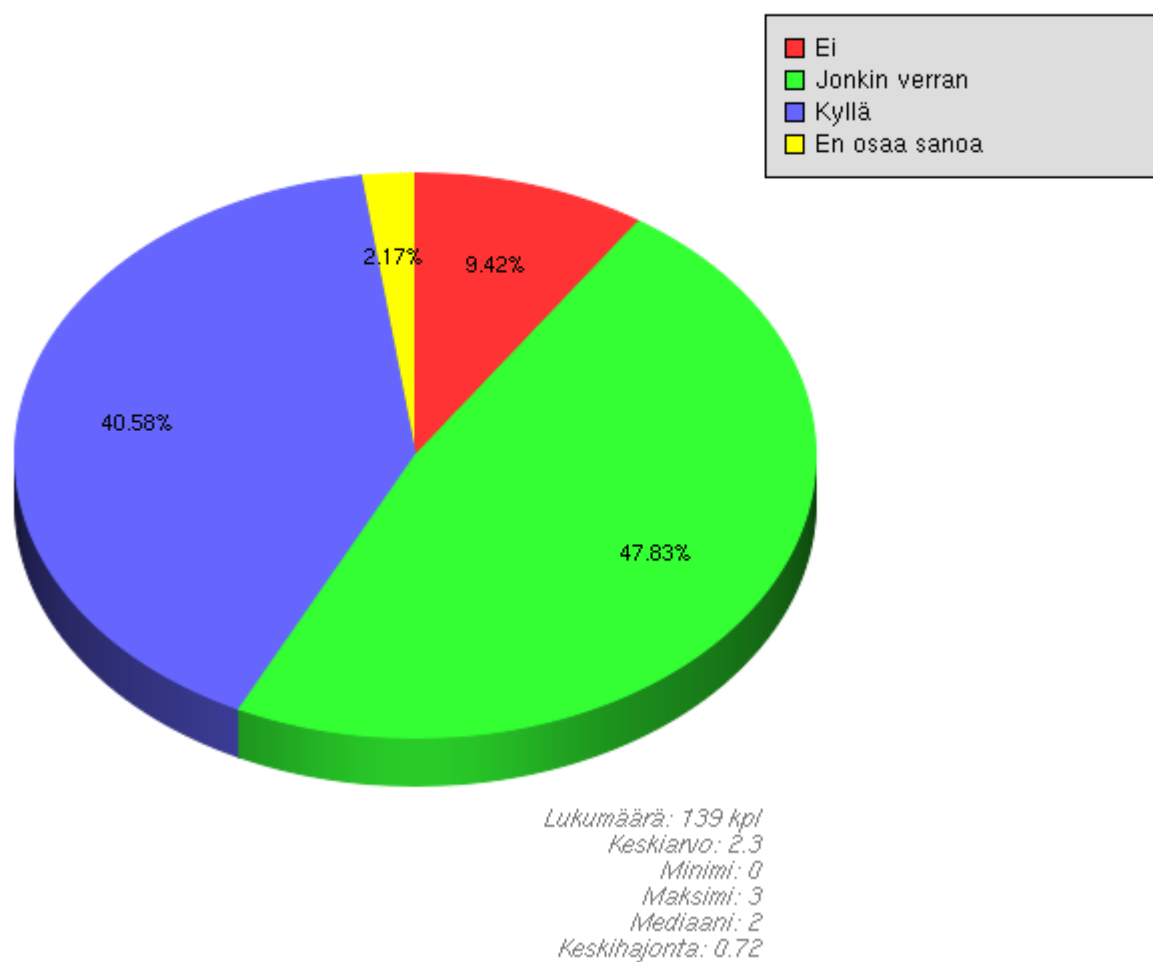
Onko alalla vähemmän aikaa olleita perehdytetty mielestäsi tarpeeksi?

Vastausten suhteellinen jakauma



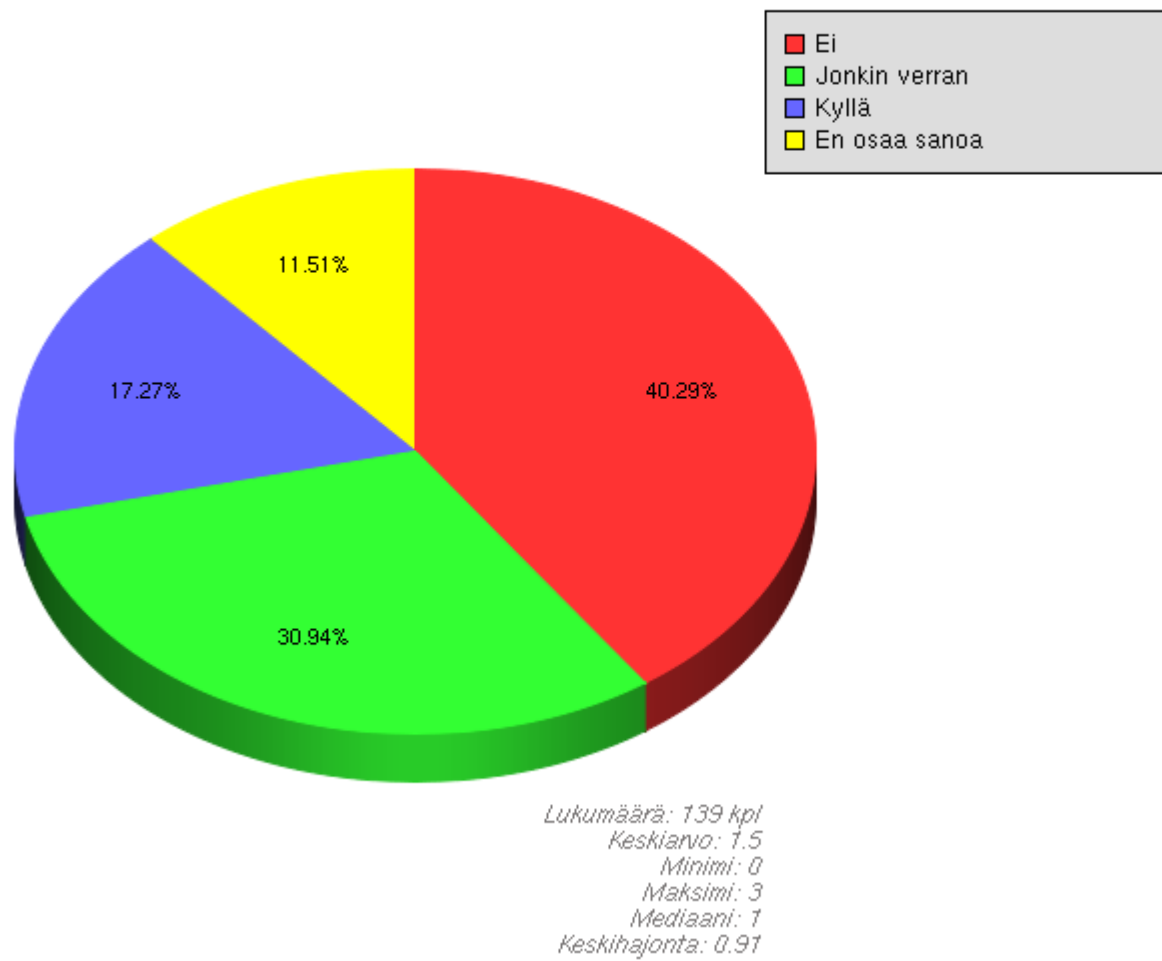
Koetko, että iällä on merkitystä tietoteknisessä osaamisessa?

Vastausten suhteellinen jakauma



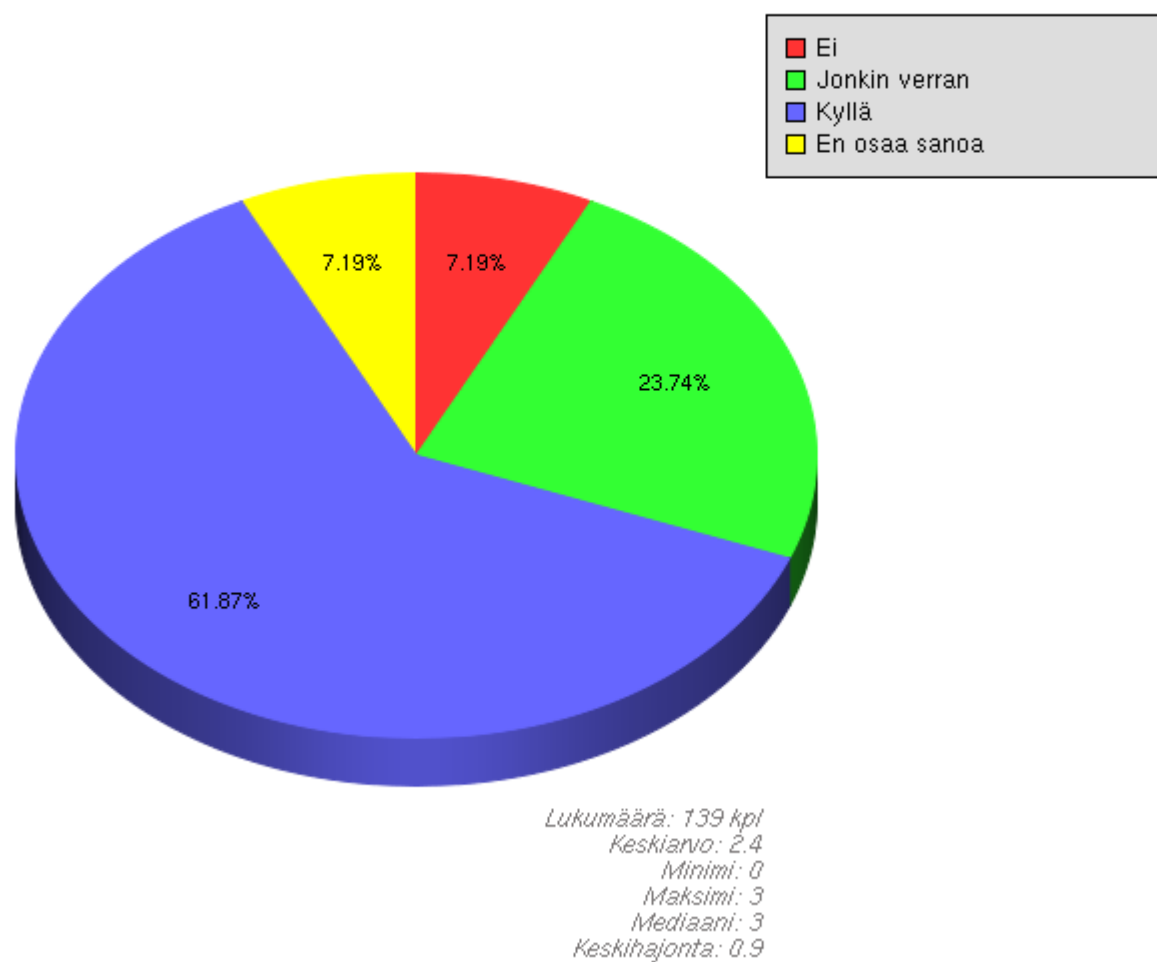
Koetko, että iällä on merkitystä asiakaspalvelutyössä?

Vastausten suhteellinen jakauma



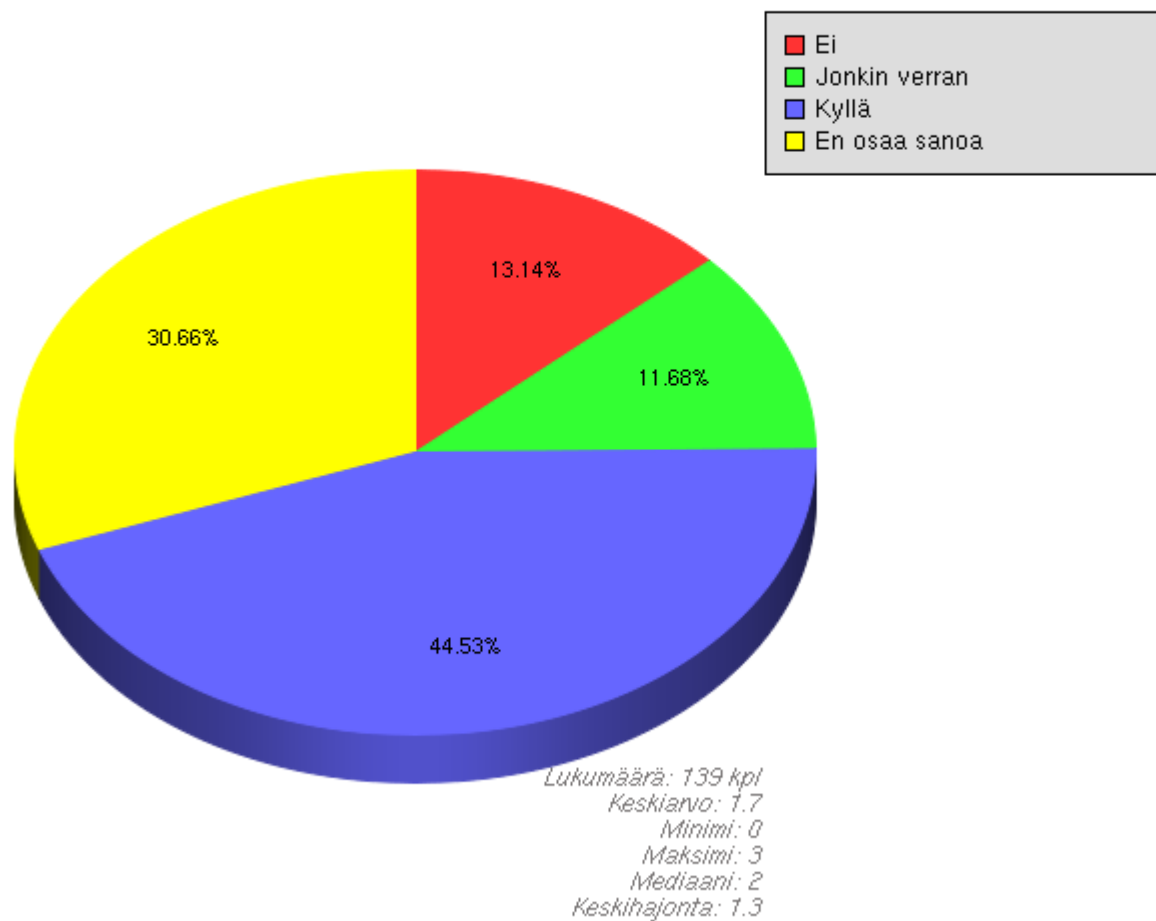
Oletko saanut tarpeeksi tietoa organisaatiomuutoksista?

Vastausten suhteellinen jakauma



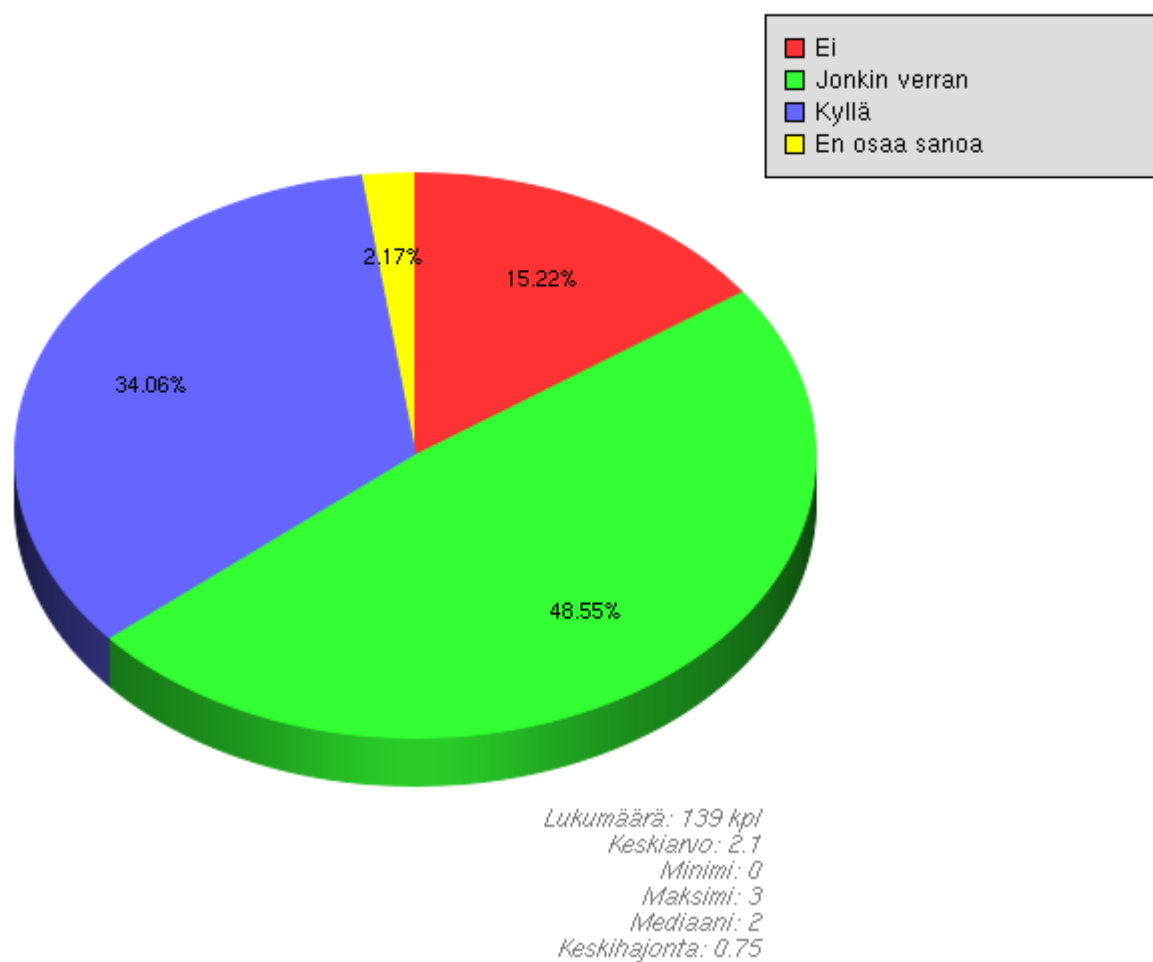
Ovatko eri-ikäiset työntekijät mielestäsi samanarvoisessa asemassa organisaatiomuutoksissa?

Vastausten suhteellinen jakauma



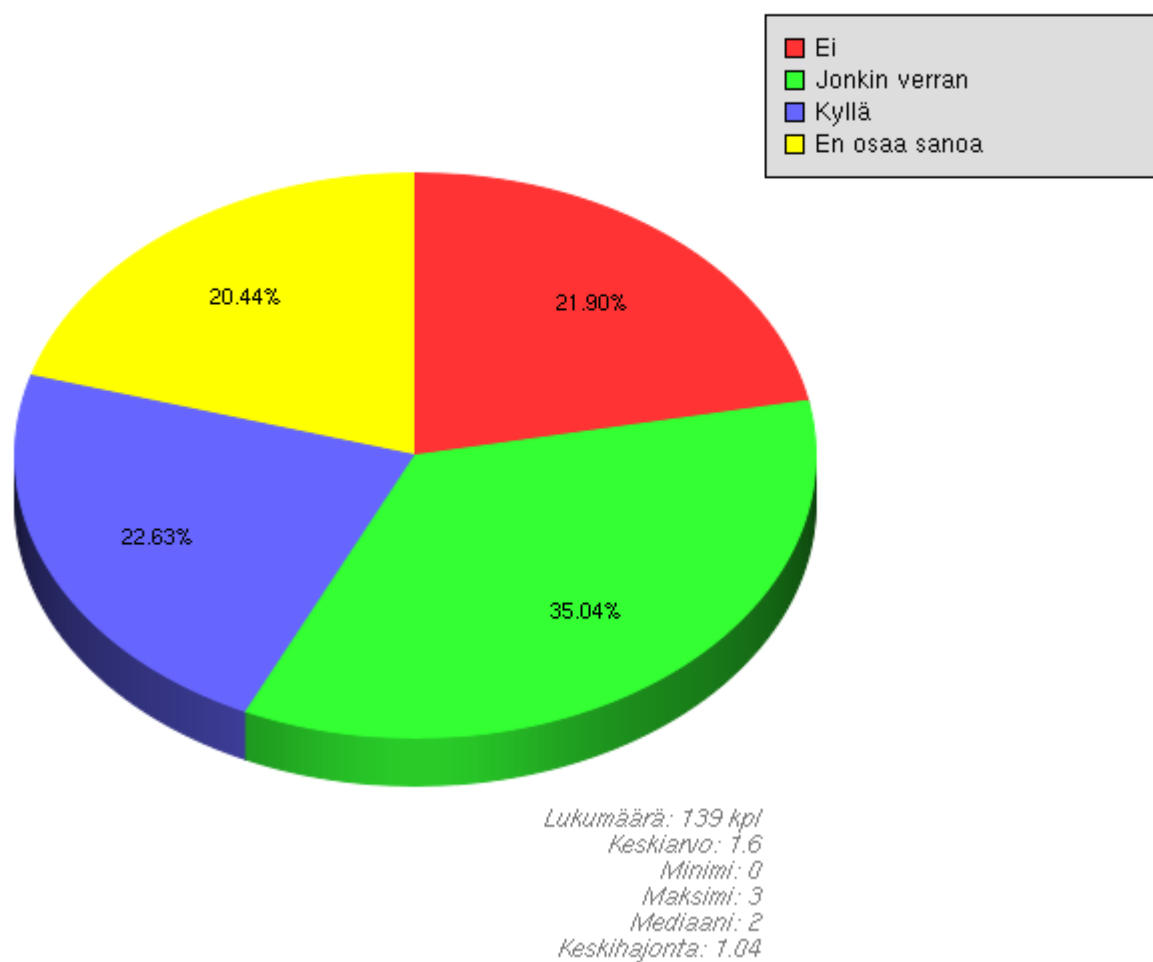
Onko työpaikallasi ollut puhetta tulevista eläkkeelle jäämisistä?

Vastausten suhteellinen jakauma



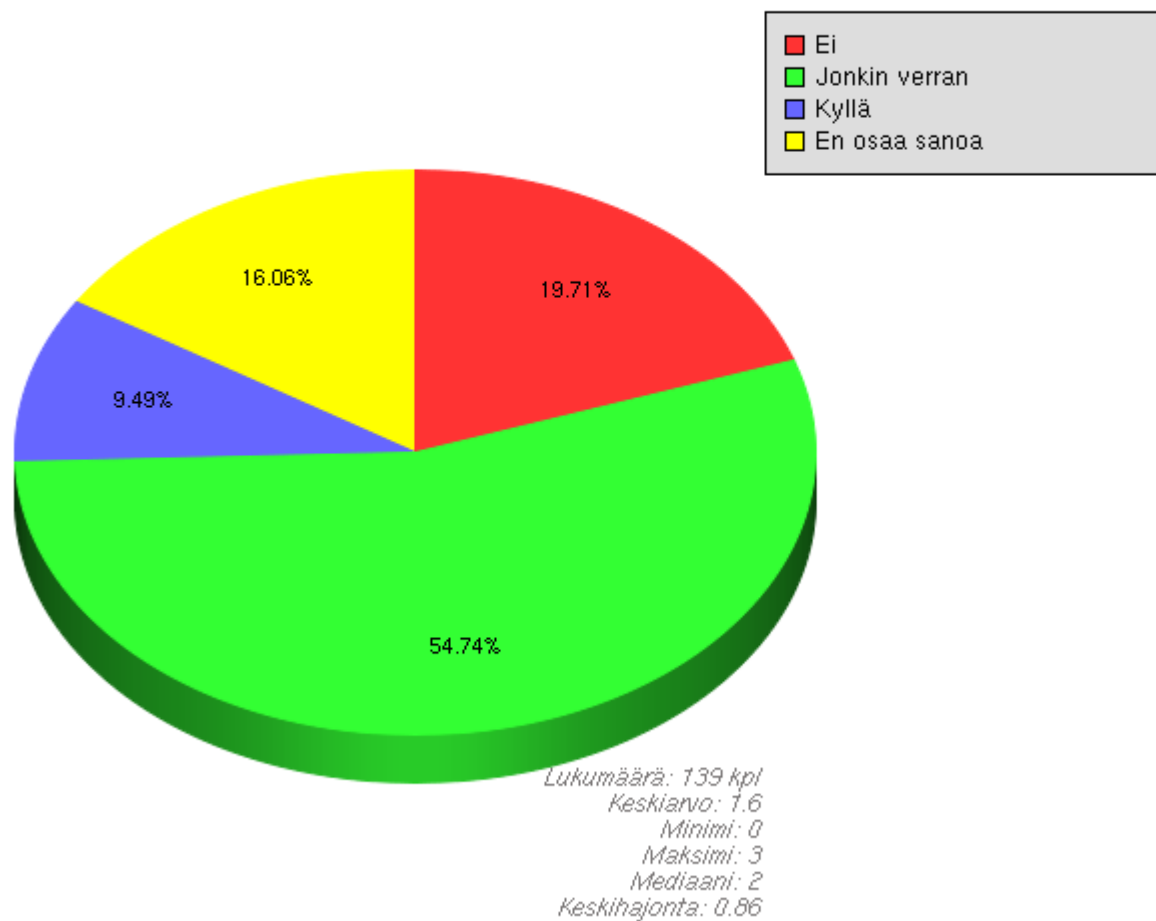
Uskotko eläkkeelle jäämisten vaikuttavan sinuun?

Vastausten suhteellinen jakauma



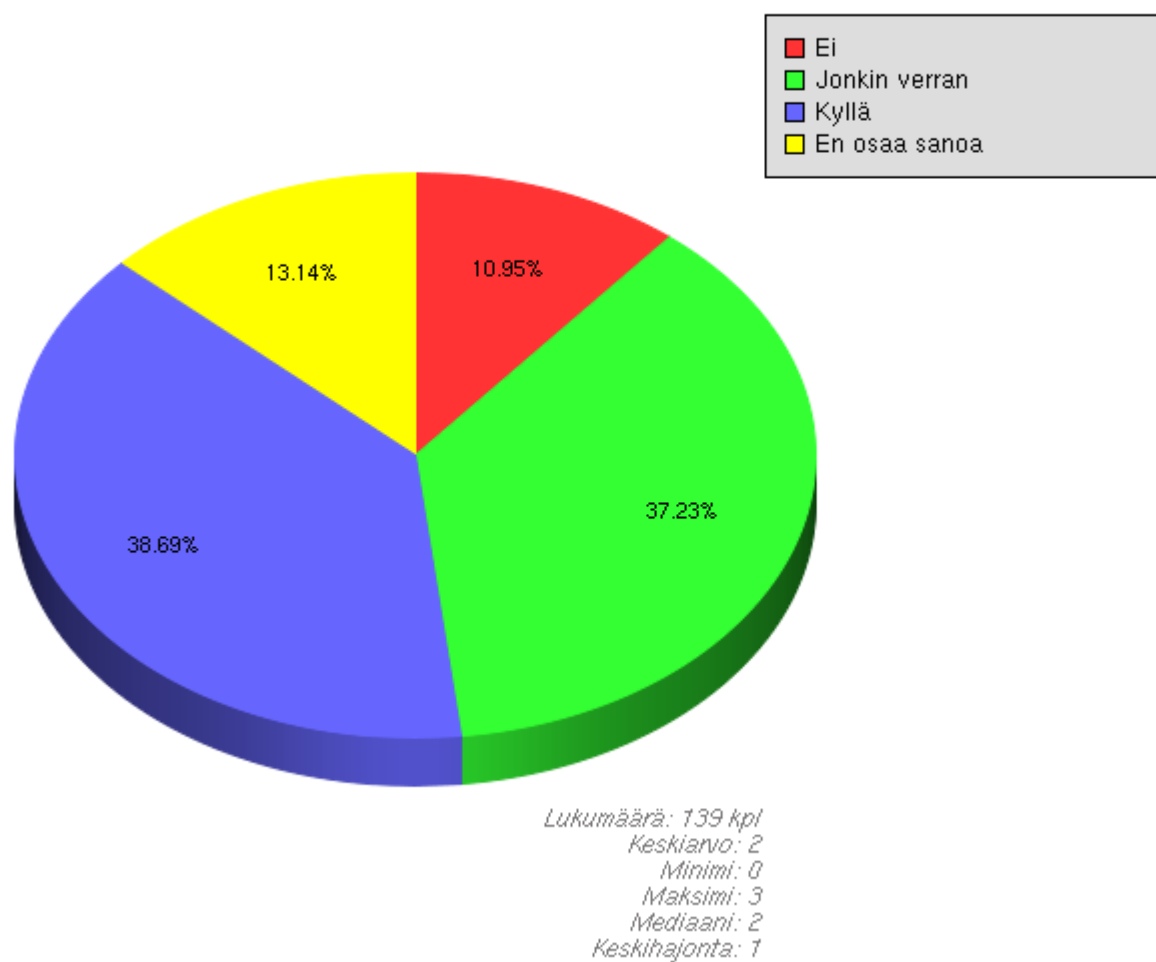
Koetko, että työnantaja on henkilöstösuunnittelussa ottanut huomioon hiljaisen tiedon siirtymisen?

Vastausten suhteellinen jakauma



Koetko tarpeellisen hiljaisen tiedon siirtyvän työpaikallasi?

Vastausten suhteellinen jakauma



Onko itsellesi kertynyt hiljaista tietoa?

Vastausten suhteellinen jakauma

